



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL
DIVISIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO



**“Diseño de un Modelo, basado en Competencias, para crear planes y
programas de Capacitación y Desarrollo”**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

Lic. María Magdalena García Martínez

Mat. 0832245

Asesor: Lic. Javier Quiroga Guajardo

Monterrey, N.L. Mayo 2009

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna u otra manera hicieron posible la realización y culminación de este Proyecto.

A **Dios**, por la vida y por ser el motor de mi existencia.

A mis **Padres**, por su apoyo incondicional y ser mi fuente diaria de enseñanza e inspiración para superarme y ser mejor persona.

A mis **Hermanos y Amigos que no terminaría de nombrar**, pero que han estado presentes de alguna u otra forma animándome en el transcurso de mi estudio de Maestría y realización de este trabajo.

A **Güntner de México, S.A. de C.V.** por permitirme elaborar este proyecto dentro de la empresa, así como **Directivos y Empleados** por colaborar en la realización del mismo.

A mis **Maestros**, porque con sus enseñanzas me han ayudado a crecer como profesionista.

Y de manera especial agradezco a **Lic. Javier Quiroga** por su tiempo, buena disposición y accesibilidad para asesorar este proyecto.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de Capacitación dentro de las Organizaciones, casi siempre se piensa en cursos que cumplan con una serie de requisitos para cubrir una necesidad existente.

Lamentablemente muchas de las ocasiones, esta Capacitación es producto de una respuesta reactiva y no de una planeación proactiva que tome en consideración algún modelo para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en el puesto.

Existen variados modelos hoy en día que pueden ayudar a la correcta planeación de la Capacitación y el Desarrollo de los empleados dentro de las Compañías, sin embargo la clave del éxito de dichos Modelos, estriba en la elección que se haga de éstos y en la manera que se implemente.

Es por eso que en este proyecto de campo, se ha diseñado para la empresa Güntner de México S.A. de C.V., específicamente un Modelo basado en competencias, que le permita crear y proponer planes y programas de Capacitación y Desarrollo partiendo de sus necesidades reales.

En el contenido de este documento, se presenta primeramente los antecedentes de la Organización, un poco de su historia, su Visión, Misión y Filosofía. Asimismo se plantea el problema existente, la justificación del estudio, los

objetivos a lograr, los alcances y las limitaciones que se tienen.

Posteriormente se muestran las referencias bibliográficas, mismas que dan soporte al diseño del Modelo propuesto a la Empresa, el tipo de investigación realizada y las herramientas utilizadas en el desarrollo del mismo.

Finalmente se expone y explica claramente el Modelo paso a paso, describiendo además aquellos que se realizaron en Güntner de México, S.A. de C.V., y para aquellos que no se realizaron porque el período de tiempo en el desarrollo del estudio era limitado, se incluyen algunas recomendaciones que serían de utilidad cuando se lleve a la práctica.

Cabe mencionar que para la realización de este trabajo se tomó como referencia la metodología de Corina Schmelkes y de Roberto Hernández Sampieri.

ÍNDICE

Agradecimientos	2
Introducción	3
Capítulo I: Antecedentes	8
1.1 Antecedentes de la Organización	8
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Justificación del Estudio	11
1.4 Objetivo del Estudio	15
1.5 Alcances y Limitaciones	16
Capítulo II: Marco Teórico	19
2.1 Competencias	20
2.2 Descripción de Puesto	24
2.3 Capacitación y Entrenamiento	25
2.4 Modelos de Capacitación y Desarrollo	29
2.5 Evaluación en base a un Modelo de Competencias	32
2.6 Dificultades para la Evaluación de Competencias	34
2.7 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo	35
2.8 Técnicas para la detección de Necesidades de Capacitación	37

2.9 Importancia de Recursos Humanos en la Capacitación y Desarrollo	38
Capítulo III: Método	39
3.1 Tipos de Investigación	39
3.2. Instrumentos de estudio	40
3.3 Diagrama del Proceso de Investigación	42
Capítulo IV: Diseño del Modelo de Competencias	45
4.1 Generalidades	45
4.2 Modelo para desarrollar planes y programas basado en Competencias	46
Conclusiones	59
Recomendaciones	63
Bibliografía	65

ÍNDICE DE ANEXOS

A. Organigrama de los Departamentos de Güntner de México, S.A. de C.V.	69
B. Formato de Rueda de Competencias utilizado por Departamentos	70
C. Diccionario de Competencias	71
D. Ruedas de Competencias por Departamento	76
E. Formato de Descripción de Puesto	83
F. Ejemplos de Descripciones de Puestos	85
G. Plan de Desarrollo Personal	111
H. Matriz para realizar planes y programas de Capacitación y Desarrollo	119
I. Ejemplo de Matriz para realizar planes y programas de Capacitación y Desarrollo	120
J. Cronograma de Actividades del Proyecto	121

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

El desarrollo del proyecto que se presenta a continuación, está basado en una situación real que enfrenta Güntner de México S.A. de C.V., empresa ubicada en Apodaca, Nuevo León, México.

1.1 Antecedentes de la Organización

Güntner de México S.A. de C.V., es una compañía Alemana fundada en 1931 por el ingeniero en refrigeración Hans Güntner. En México, tiene siete años de haberse establecido, y desde aquel entonces hasta la fecha se ha dedicado a encontrar soluciones para satisfacer a sus clientes, desarrollando intercambiadores de calor a base de gas.

La **Visión 2015** del Grupo Güntner a nivel Global, es “**ser una empresa internacional líder en los intercambiadores de calor, que ofrece conocimientos, productos y soluciones de alta confiabilidad, siempre comprometida con el medio ambiente y la sociedad, buscando una armónica relación de los recursos y el aseguramiento de la salud y la calidad de vida. Nuestra cultura corporativa hace énfasis en el desarrollo, el respeto, la imparcialidad, la tolerancia, la cooperación y la igualdad de oportunidades para todos. Está dedicada a mantener un desarrollo e innovación constantes para asegurar al cliente, accionistas y socios, el éxito**

a largo plazo.”

La **Misión 2015** del Grupo Güntner es **“la completa satisfacción del cliente a través de la eficiencia en costos, la introducción de modernos sistemas de producción, la tecnología de punta y la continua innovación, basados en la confiabilidad, la competencia y el trato personal”**.

La **Filosofía** de trabajo del Grupo Güntner, es la base para todas las actividades diarias, y es lo que fomenta las buenas relaciones entre empleados, clientes y socios comerciales. Esta **se fundamenta en tres valores**:

- **Ser COMPETENTE, que significa ser el número uno en lo que se hace, trabajando con la máxima calidad y eficiencia.**
- **Ser CONFIABLE, ofreciendo productos con cero defectos y cumpliendo con los compromisos de sus clientes.**
- **Brindar TRATO PERSONAL, practicando la empatía en todas las áreas de trabajo, siempre orientados a la satisfacción total de los clientes.**

En la actualidad, el Grupo Güntner se ha convertido en un jugador global con un amplio rango de productos, tales como recipientes para líquidos, condensadores, enfriadores en seco e intercambiadores de calor y evaporadores laminados para el área de la electrónica.

Tiene presencia en los principales mercados mundiales: Alemania, Suiza, Hungría, Rusia, Indonesia, Brasil, Estados Unidos, Australia, China, Taiwán y

por supuesto México.

La planta de México se estableció en mayo del 2002 y su estructura sigue siendo familiar, aún cuando tiene un impacto global. Ésta se encuentra ubicada en Apodaca, N.L., y cuenta actualmente en promedio con 75 empleados de oficina y 200 trabajadores de producción.

1.2 Planteamiento del Problema

El problema detectado en Güntner de México, S.A. de C.V., parte esencialmente del crecimiento acelerado que ha tenido en el último año, por lo que se ha descuidado la planeación de la Capacitación y el Desarrollo individual de los Empleados.

Hoy día la Capacitación que se proporciona es más reactiva que proactiva, es decir, se realiza de acuerdo a las necesidades que se van detectando durante el desempeño de su trabajo, y no de acuerdo a fortalecer las competencias que requieren los empleados en sus puestos de trabajo.

Cabe aclarar que no existe un diagnóstico formal que fundamente esta aseveración, sin embargo de acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos que tiene tres años en la Compañía y en base a mi experiencia de 11 años en el área de Capacitación y Desarrollo, se detecta que no existen planes estructurados de Capacitación para la Organización ni tampoco individuales.

En base a esto, se puede plantear el problema de la siguiente manera: “¿Cuáles son las competencias que se requieren para los puestos de trabajo dentro de Güntner de México, S.A. de C.V.,? y basando en esto se plantea la segunda interrogante, ¿Cuál será el modelo de Capacitación y Desarrollo para los empleados, basado en competencias que satisfaga el crecimiento de la organización?”

1.3 Justificación del Estudio

El interés inicial por realizar este estudio, surge de una necesidad que observa el Director General de la compañía Güntner de México, S.A. de C.V., por tener personal capacitado y competente que pueda desempeñarse mejor en su trabajo diario, viviendo la filosofía de la organización, y uniendo esfuerzos alineados que apunten a la Visión y Misión de la empresa.

Él mismo considera que es un buen momento para realizar este proyecto y desarrollar el potencial de sus empleados, ya que la compañía todavía es pequeña y tiene una tendencia de franco crecimiento a corto/mediano plazo, por lo que los cambios se podrían implementar más fácilmente, así como sostenerlos.

Esta inquietud llamó la atención, por lo que se revisó a *grosso modo* sin aplicar ningún instrumento, la información que existía en materia de Capacitación y Desarrollo para los empleados.

De manera informal se encontró que la Empresa invierte en cursos de Capacitación pero no existen planes ni programas formales para los empleados donde se especifiquen los conocimientos y habilidades que se deben desarrollar para que sean competentes en sus puestos de trabajo.

Se hace referencia a que no se cuenta con “planes y programas formales”, ya que lo que sucede hoy día es que la gente recibe Capacitación o Entrenamiento, dependiendo de la necesidad que les surja en el momento, sin tener una necesidad real detectada con anticipación y por ende un plan de Capacitación que desarrolle las competencias necesarias para que el empleado tenga un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

En base a esto, se hizo una revisión diagnóstica a las descripciones de puesto existentes, y se descubrió que son muy generales y en éstas no se especifican las competencias y el nivel de éstas para cada puesto de trabajo.

Así pues para la realización de este estudio, se propone un Modelo basado en Competencias, que permitirá crear planes y programas de Capacitación y Desarrollo.

Para el diseño de dicho Modelo, se realizará un instrumento que ayudará a detectar las competencias necesarias en cada uno de los departamentos de la Compañía y por consecuencia para los distintos puestos de trabajo.

Asimismo se renovará el formato de descripción de puestos, enfocando el mismo a conocimientos, habilidades y actitudes, lo que favorecerá la elaboración de los mismos, ya que se podrá detectar más claramente lo que se necesita en el puesto.

Posterior a esto, se desarrollará una herramienta que será llamada “Plan de Desarrollo Personal” (PDP), misma que permitirá evaluar el nivel deseado que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo y el nivel actual que tiene la persona que lo ocupa, según sea el caso.

Con ella se encontrarán aquellas áreas en las que requiere el empleado ser capacitado o desarrollado, en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes.

Asimismo proporcionará un panorama general de aquellos empleados que han alcanzado el nivel de competencias deseado para el puesto, lo que facilitará plantear y definir planes de desarrollo y/o crecimiento.

Cabe aclarar que esta evaluación está basada en el diálogo de jefe inmediato con el empleado, por lo que lo que se necesita de más tiempo y los resultados son a largo plazo.

Con la realización de este estudio y el diseño de este modelo, la empresa podrá contar con las bases para desarrollar planes y programas formales de Capacitación y Desarrollo, tanto Individuales como para toda la Organización,

lo que ayudará a tener un panorama general de las fortalezas y áreas de oportunidad que tienen sus empleados.

Además podrá optimizar mejor sus recursos económicos, materiales y humanos, ya que se podrán desarrollar programas comunes de Capacitación para todos los empleados, basados en necesidades reales, y programas de Desarrollo específicos según sean las necesidades requeridas.

Los beneficios que tendrá Güntner de México, S.A de C.V. al realizar este estudio serán, entre otros:

- Contará con un Modelo propio y específico para crear planes de Capacitación y Desarrollo de sus empleados.
- Tendrá identificadas las competencias que requiere cada Departamento y puesto de trabajo, pudiendo ser éstas revisadas y modificadas de ser necesario, en cualquier momento.
- Podrá planear la Capacitación de acuerdo a necesidades reales detectadas.
- Podrá identificar a aquellas personas que tengan nivel alto en alguna competencia, para que ellos puedan ser instructores o maestros de otros, de dicha competencia dentro del Organización.
- Permitirá identificar empleados con alto potencial según sus niveles de competencia.
- Los planes de Desarrollo y Crecimiento podrán ser diseñados en base a panorama actual contra el deseado.
- Optimizará recursos.

- El modelo podrá extenderse y adaptarse a otras Compañías del Grupo ubicadas en otros países.

Asimismo los beneficios que se tendrán en lo documental con la realización de este estudio son:

- El modelo propuesto puede ajustarse, probarse e implementarse en otras Compañías que quieran Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.
- Se contará con una Metodología probada de desarrollo del Modelo basado en Competencias.

1.4 Objetivos del Estudio

El Objetivo General del Estudio es:

“Diseñar un Modelo, basado en competencias,
que permita crear planes y programas de Capacitación y Desarrollo”

Como objetivos específicos de este Estudio se tienen:

- Elaborar descripciones de puesto que incluyan las Competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) y Nivel que la persona requiere en su puesto de trabajo.
- Diseñar una herramienta basada en el diálogo de Jefe inmediato – empleado, que permita detectar el Nivel de Competencias que los Empleados tienen en sus puestos de trabajo en relación al Nivel esperado, con el fin de plantear Planes Personales de Desarrollo.

- Diseñar un Formato de Matriz de Capacitación que permita concentrar los resultados individuales de sus empleados, y así detectar las necesidades clave de la Organización para desarrollar Planes y Programas de Capacitación.

1.5 Alcances y Limitaciones del Estudio:

El proyecto tendría varios alcances y limitaciones:

Alcances:

- Abarca la población de empleados de oficina Güntner de México, S.A. de C.V., un total de 75 empleados, los cuáles se ven beneficiados al conocer con certeza las Competencias y el Nivel que requieren en sus puestos de trabajo.
- Se definirán y se detectarán las competencias por Departamento y/o áreas de trabajo y se plasmarán en una rueda de competencias, por lo que algunas de ellas se podrán repetir, y algunas otra no por ser muy específicas y de especialización del área.
- Las ruedas de competencias tendrán que tener incluidos los tres Valores de Güntner (Competente, Confiable y Personal) ya que son parte de la Filosofía y forma de trabajo de la Compañía. Asimismo deberán también que estar el idioma inglés por ser el idioma corporativo.
- Se elaborará sólo la propuesta de las herramientas que se podrán utilizar para detectar competencias que se necesitan en los diferentes puestos.

- Se renovará el formato de descripción de puesto basada en competencias y se actualizarán todos los puestos de trabajo de Güntner de México, S.A. de C.V.
- Se diseñará un instrumento que será llamado “Plan de Desarrollo Personal” (PDP), mismo que permita evaluar el nivel de competencia deseado para el puesto y el nivel actual que tiene el empleado. Esto ayudará a plantear planes de Desarrollo y Capacitación basados en competencias.
- Se diseñará el formato de matriz de Capacitación, donde Güntner de México, S.A. de C.V., podrá vaciar los resultados de los Planes de Desarrollo Individual de los Empleados y así determinar los Planes y Programas de Capacitación de la Organización.

Limitaciones

- El proyecto no podría ser aplicado íntegramente en otros países, aún cuando Güntner sea una empresa internacional y se dediquen a la fabricación de los mismos productos, ya que estará diseñado en base a las necesidades específicas detectadas en México.
- La propuesta que se presenta deberá ser revisada y actualizada cada cierto período de tiempo (mínimo un año), ya que los indicadores pueden variar.
- El criterio de la persona que evalúa cada Competencia, aún cuando exista una Matriz de Niveles de Competencias que califique y describa el nivel.
- Tiempo de los empleados y jefes para emplear estas herramientas.

- Por tener el tiempo limitado en este estudio, no es posible desarrollar el programa ni implementarlo en su totalidad para conocer los resultados finales del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, son considerados parte fundamental para el logro de las metas organizacionales, ya que esto fortalece las competencias de trabajo de los individuos, es decir los conocimientos, las habilidades y las actitudes que estos tienen, haciéndolos más productivos en sus puestos de trabajo.

Cuando nos referimos a competencias, también estamos hablando de aprendizaje, es decir, a nuevos conocimientos que llevan a que exista un cambio de conducta en la persona.

Así pues podemos decir que todas las personas pueden contribuir al éxito de la Organización, siempre y cuando los cambios de conducta personales estén ligados a los Objetivos de la Compañía.

Considerando la importancia del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en las personas para el logro de las metas organizacionales, y conociendo la problemática actual que vive Güntner de México, S.A. de C.V. descrita en el planteamiento del problema, decidí diseñar un modelo basado en Competencias que permita crear planes de Capacitación y Desarrollo orientados al logro de objetivos, siendo de esta forma dichos planes proactivos y no reactivos.

Asimismo se eligió utilizar un Modelo basado en Competencias como estrategia, al tomar en cuenta también las ventajas que menciona Pereda y Berrocal: 2004, sobre la adopción de las “Competencias” como base de la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos en una Organización:

- Se utiliza un lenguaje común accesible para todos los miembros de la Organización.
- Se concentran los esfuerzos de todas las personas hacia la obtención de resultados.
- Se contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado.
- Facilita la comparación entre el perfil deseado del puesto y el perfil actual de las personas.

2.1 Competencias

Según Spencer y Spencer: 1993, el concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970.

Antes de entrar en materia, es importante iniciar por definir y entender el término “Competencia”, ya que este estudio está basado en el diseño de un Modelo de Competencias, misma estrategia que fue elegida para el desarrollo de este estudio debido al planteamiento que se hace del problema y al alcance

que se puede tener al desarrollar planes y programas de Capacitación y Desarrollo, tanto para el individuo como para la Organización.

Muchos autores han definido el término a su manera, sin embargo todos coinciden que es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona.

La competencia es definida como una característica en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. (Spencer y Spencer: 1993)

También puede ser definida como el “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”. (Nuñez Jorge, 1997:22)

Según Boyatzis, (citado por Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996: 28) “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

El término competencia también se puede entender como transformar el conocimiento en acción; o bien como la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás, que se ponen en acción para un desempeño adecuado en contexto dado. (Irigoin y Vargas: 2002).

Benedito Milioni (Citado por Cristina Balerini: 2005) define la competencia como “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, cuando están integrados y utilizados estratégicamente, permite alcanzar con éxito los resultados que de ella se esperan en la organización.”

Autores más recientes, además de considerar la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, también orientan la definición de competencia a la solución de problemas.

Según el OCDE: 2006, el concepto de competencia tiene que ver con la capacidad de la persona para mover lo que se ha aprendido y aplicar sus conocimientos ante nuevas circunstancias,

Monereo y Pozo: 2007, definen el término como una capacidad de movilizar conocimientos para responder a problemas reales de cierta complejidad, encadenando estrategias de manera coordinada.

Y Zabala y Arnau: 2007, mencionan que competencia es “aquello que necesita cualquier persona para dar respuesta a los problemas con los que enfrenta”.

Así bien, con estas definiciones se puede resumir que competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona, que aplicadas, aseguran el éxito en una situación dada, y si alguna de estas tres características no se tiene, entonces se carece del 100% de la competencia.

En otras palabras, es la combinación del saber hacer las cosas, poder ejecutarlas y querer llevarlas a cabo, para resolver algún problema o situación de forma exitosa.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un puesto, por lo que el desarrollo de las mismas aporta a la persona las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.

Hoy día, muchas Organizaciones determinan las competencias de la persona según el puesto de trabajo que va a desempeñar, independientemente de las competencias personales que tenga el individuo, por lo que desgraciadamente, existen muchas deficiencias en el desempeño del puesto.

Las competencias individuales y competencias claves de la empresa están relacionadas entre sí. Con esto se puede concluir que las competencias son la base, y son muy importantes tanto para el individuo como para el desarrollo y desempeño de los puestos de trabajo y por ende para la empresa. (Levy-Leoboyer, 1997).

Asimismo según Mertens: 2002, en la correcta definición de competencia, independientemente del modelo que se elija, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Deben quedar bien definidos los términos utilizados, de manera que no surjan confusiones entre conocimientos, habilidades y/o actitudes.
- Deben existir indicadores que hagan medible la competencia.

- Debe quedar bien definida la competencia, ya que de eso depende la calidad de la evaluación del desempeño, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el plan de capacitación y desarrollo, y la medición de su impacto en la organización.

2.2 Descripción de Puesto

Si se pretende plantear planes de Capacitación y Desarrollo para un individuo dentro de una Organización, basado en un modelo de competencias, parece pertinente definir el término “descripción de puesto”, ya que de aquí se desprenden las necesidades que darán la pauta para dichos planes, al comparar el ser con el deber ser.

Así pues, puedo definir descripción de puesto de trabajo en base a mi experiencia, como un documento que consiste en especificar el objetivo del puesto y enumerar las tareas, responsabilidades y características principales que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Según Chiavenato:1999, descripción de puesto se refiere:

“a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Una descripción de puesto generalmente contiene al menos el objetivo que tiene dicha posición, tareas y responsabilidades a desempeñar y características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia y habilidades.

Es preciso señalar que en una descripción de puestos debe plasmarse no lo que hace la persona que ocupa dicho puesto, ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión, sino la descripción debe de estar enfocada al ideal que debe desempeñar el ocupante.

2.3 Capacitación y Desarrollo

Hoy en día los avances de la tecnología, el crecimiento acelerado de las Organizaciones y la demanda creciente del mercado, entre otras cosas, hacen que los individuos dentro de las Empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo y ser competitivos.

Estos procesos de enseñanza - aprendizaje y preparación continua dentro de las Organizaciones, se logran a través de un sistema de Entrenamiento y/o Capacitación eficaz que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos y habilidades, y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de lograr un eficiente desempeño en su puesto de trabajo (Siliceo, Alfonso: 2006).

Alfonso Siliceo: 2006 también menciona que todo esfuerzo de Capacitación debe ir dirigido a que la persona aprenda a Aprender, para aprender a Ser y así

aprenda a Hacer. Es decir, que todo esfuerzo debe ir orientado a que el individuo sea Competente en el trabajo que realza o desempeña.

Así pues, si se considera importante la capacitación para el desarrollo de las competencias, es necesario definir el término, y para ello se ha tomado de referencia diferentes autores.

Capacitación es “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”. (Amaro G. Raymundo, 1990:266).

También se define como la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función. (Carrilero Arrula, 2002).

O también es definida como

“un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”. (Chiavenato Idalberto, 1999:416)

Así pues, se puede decir que la Capacitación es un medio para conducir al personal de una Organización, siempre y cuando ésta sea planeada y tenga objetivos claros, ya que a través de ella se puede promover el crecimiento

integral del personal y lograr el conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto y, por tanto, el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, el término Desarrollo en base a mi propia experiencia lo podría definir como aquellas actividades, tales como rotación de puesto, desarrollo de proyectos, entrenamientos especiales, etc., que son diseñadas y planeadas por la Organización para aumentar las habilidades, conocimientos y actitudes de un empleado, y que así de esta manera, le puedan ayudar a desempeñar puestos o trabajos futuros.

Según Guzmán V., Isaac, (citado por Siliceo Alfonso, 2006:17), el desarrollo significa “el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos dentro de las Empresas”.

Los conceptos Capacitación y Desarrollo a veces se confunden, ya que la diferencia entre ambas no es muy clara. De hecho muchos programas que se inician solamente para capacitar a la persona, concluyen en programas de desarrollo, ayudando al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. (Grados, Jaime: 1999).

Sin embargo los términos son claros, la Capacitación se relaciona con el “hacer actual” del empleado en la organización, y el término Desarrollo con aspectos

del “ser” que facilitan o permiten el crecimiento de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

Es importante considerar al brindar Capacitación y Desarrollo, que se tienen ciertos objetivos a cumplir (Carrilero Arrula, 2002). Algunos de ellos son:

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en los puestos actuales sino también para otras funciones para las cuales pueda ser consideradas las personas.
- Cambiar actitudes.
- Preparar al personal para la ejecución de tareas.
- Mantener al personal permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Asimismo cuando se proporciona Capacitación y Desarrollo, el personal obtiene algunos beneficios que impactan positivamente dentro de la Organización, entre algunos que puedo mencionar en base a mi experiencia en el área son:

- Las tareas, procesos y funciones en todos los niveles de la Organización son ejecutados de mejor manera.
- Incremente la satisfacción de las personas y por ende mejora el clima organizacional.

- El personal conoce los objetivos a alcanzar y se compromete para alcanzarlos.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Se perciben mejores resultados económicos en la Organización al contar con personal más preparado para llevar a cabo las actividades.

2.4 Modelos de Capacitación y Desarrollo

Una vez que se explicó la diferencia entre Capacitación y Desarrollo, así como la importancia y beneficios que se tienen para el éxito de las Organizaciones, cabe preguntarse cuál es la mejor forma de estructurar programas de Capacitación y Desarrollo, o qué Modelo seguir para tener éxito.

Sin embargo, antes de conocer algún Modelo de Capacitación y Desarrollo, considero importante tener definido el concepto “modelo”, ya que de aquí parte el objetivo de este estudio.

Mi definición de modelo es un patrón probado o metodología que nos indica los pasos a seguir para alcanzar exitosamente un objetivo.

Los modelos basados en Competencias, han tomado auge recientemente como una herramienta adecuada para el desarrollo de los Recursos Humanos.

Mundialmente se han hecho varias propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales.

Mertens: 2002 establece tres modelos fundamentales:

- *Modelo funcionalista*: “la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que ocupe el puesto”. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.
- *Modelo Conductista*: se enfoca en “la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior”.
- *Modelo constructivista*: Este modelo concibe que las competencias del personal se construyan según surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones.

De igual forma, los Modelos de Capacitación y Desarrollo en muchas de las Organizaciones actuales, se basa en el equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) actuales de las personas, y las necesidades presentes y futuras de la Organización en función de la Visión, su Misión y su estrategia. (Alles Martha, 2005).

Un Modelo de Competencia plantea que la unión del saber, saber hacer y querer hacer llevan a la competencia, que resulta “observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales” (Mertens: 2002).

Para trabajar con un Modelo de Competencias, es necesario “definir, la Visión de la empresa, los objetivos y la misión”. (Alles Martha, 2005:33).

Los pasos necesarios para implementar un modelo de Gestión por Competencias son (Alles Martha, 2005:33):

- Definir la Visión y Misión.
- Definir Competencias.
- Probar las Competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las Competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por Competencias.

El Modelo de Competencias aporta a la Capacitación una serie de caminos que permiten fortalecer en el individuo aquellos conocimientos, habilidades y actitudes claves para alcanzar un excelente desempeño (Castaño Andrés, s/a).

Asimismo ayuda a identificar las competencias del puesto y las competencias que realmente posee el individuo. El resultado entre el desempeño actual y el que debería ser permite identificar las necesidades de capacitación o desarrollo a ser cubiertas. (Castaño Andrés, s/a).

Un Modelo, según Morales C.: s/a, permite ir desarrollando indicadores cuantitativos y cualitativos para un puesto de trabajo, un grupo de trabajadores y un área. Con lo anterior, se profesionaliza la selección, evaluación, remuneración y capacitación del personal.

Dos de las ventajas que menciona Morales C.: s/a, sobre un Modelo basado en Competencia, son que:

- Permite construir un inventario de los conocimientos habilidades y capacidades de la Organización en su conjunto.
- Al conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, se puede desarrollar un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la Organización.

Un buen Modelo de Capacitación o Entrenamiento en la Organización beneficia para que el personal existente pueda desempeñar mejor su trabajo actual y puede colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

2.5 Evaluación en base a un Modelo de Competencias

Como elemento importante en la administración por Competencias, resulta importante en el momento de su definición establecer también de qué forma se evaluará cada competencia, es decir, establecer el indicador o indicadores que la hacen medible.

La evaluación de competencias puede entenderse como “un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo” (Gil, Javier:2007).

Las competencias de los individuos deben ser evaluadas a lo largo de la vida laboral de la persona dentro de la Organización, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

Gil, J.: 2007, menciona basándose en Grados, Beutelspacher y Castro: 2006, algunas de las utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión:

Para la organización:

- Para fundamentar la planeación de los recursos humanos.
- Como base para la selección de nuevo personal.
- Como parte de la evaluación del personal.
- Para informar a la Gerencia sobre las actividades de sus empleados.
- Como forma de determinar el grado de integración del personal con la cultura de la Organización.
- Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de la Visión, Misión y objetivos de la Empresa.
- Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.
- Para identificar necesidades de Capacitación y Desarrollo.

Para los trabajadores:

- Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.

- Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.
- Para comprobar que sus competencias laborales son reconocidas por la Organización.
- Como medio para lograr una mejor situación dentro de la Empresa (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).

Para los supervisores:

- Como vía para una evaluación sistemática de las personas.
- Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la Organización.
- Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas.

2.6 Dificultades para la Evaluación de Competencias

Así como hay ventajas para evaluar competencias, también existen algunas dificultades, tales como:

- Emitir juicios de valor que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas.
- Nivel del conocimiento técnico que tiene la persona que realiza la persona que realiza su tarea evaluadora.
- Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga.

- Las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función.

Disminuir estos problemas es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos.

Además la evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada, por lo que una buena preparación y capacitación a las personas que la vayan a realizar, beneficiaría considerablemente.

2.7 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo

Las necesidades de capacitación son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas no poseen, y que deben ser aprendidos con la finalidad de lograr un desempeño de éxito en su puesto de trabajo. (Reza T. Jesús: 1998).

La detección de estas necesidades constituye la primera etapa del proceso de entrenamiento basado en competencia, ya que es aquí donde se realiza el diagnóstico, que consiste en identificar en la persona la falta de conocimientos, habilidades o actitudes presentes y futuras de acuerdo a los objetivos y expectativas de la organización. Asimismo sirve para identificar las potencialidades de la gente. (Reza T. Jesús: 1998).

Para determinar las necesidades de Capacitación y Desarrollo dentro de la Organizaciones, es importante enfocarse en las áreas críticas de desempeño, ya que estas son las que proporcionan la información necesaria para ejecutar planes y programas de Capacitación.

La Capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas en áreas específicas o niveles bajos de motivación de la gente, aunque la Capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la Organización puede crear una necesidad de Capacitación, o el lanzamiento de nuevos productos o servicios, ya que generalmente requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos.

La evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. En ocasiones las necesidades individuales pueden ser determinadas por el jefe inmediato, o determinadas por el empleado mismo.

2.8 Técnicas para la detección de Necesidades de Capacitación.

A continuación se mostrarán algunas de las técnicas más usadas por los especialistas en capacitación, para detectar necesidades de Capacitación en las Organizaciones que pueden ayudar a evaluar las Competencias (Mendoza N., Alejandro, 1998).

- Entrevistas: Interrogatorio dirigido por una persona con el propósito de obtener información de otra persona. Estas se pueden hacer directamente a los Trabajadores o a la Gerencia, según la información que se quiera obtener.

Cuando se lleva a cabo con los trabajadores, se hace de forma individual para conocer sus percepciones acerca de los problemas del trabajo y de aquellas áreas en las que sienten necesidad de ser capacitados.

Cuando se realiza con las Gerencias, se emplea menos tiempo.

- Observación: consiste en que la persona que quiere obtener la información, observe determinados hechos, situaciones o comportamientos de una o varias personas. Se puede realizar en el lugar de trabajo o en ejercicios de simulación y puede ser llevada a cabo por el capacitador o el supervisor.
- Cuestionario: se responden a varias preguntas planteadas por escrito.
- Pruebas de Desempeño: las personas se someten a exámenes teóricos – prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para desempeñar el puesto de trabajo.
- Reuniones de grupo: grupo de personas se reúnen para analizar alguna cuestión.

2.9 Importancia de Recursos Humanos en la Capacitación y Desarrollo

El departamento de Recursos Humanos debe jugar un papel importante dentro de la Capacitación y Desarrollo de los Empleados para ayudarlos desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) individuales y Organizacionales (S. Heatfield, 2000)

Es este mismo departamento que apoya y brinda oportunidades al empleado de entrenamientos, planes de carrera, planes de sucesión, desarrollo, etc., y debe estar pendiente que esto se lleve a cabo entre empleado y jefe directo en el día a día, ya que la mayoría de las veces es fácil perderse en la operación diaria.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al método científico, el método de investigación que se utiliza en este estudio es la *Investigación descriptiva*, ya que se basa en la descripción de hechos tal cual son.

La investigación descriptiva se puede definir como

“la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho”. (Rodríguez, Rubén: s/a)

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Hernández Roberto 2003:117).

El propósito de este tipo de investigaciones es describir situaciones, eventos o hechos. Es decir, las cosas tal y como son y como se manifiestan determinados fenómenos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández Roberto, 2003:117)

Basándome en este tipo de investigación, en este estudio se describen los hechos y situaciones tal y como son, que vive la empresa Güntner de México, S.A. de C.V.

La población considerada son los empleados de oficina, cuyo número asciende a 100 personas. Cabe mencionar que sólo se están tomando en cuenta a ellos y no a personal de planta, debido al tiempo que tiene que invertir el jefe directo con el empleado, en el diálogo para evaluación de competencias.

Asimismo sólo es considerado el personal de oficina, debido a la preparación académica que tienen, que varía desde una carrera técnica, hasta estudios de postgrado.

3.2 Instrumentos de estudio

Los tipos de instrumentos que se utilizan son el cuestionario para las Descripciones de Puesto y la Entrevista para la Evaluación de los Niveles de Competencias del empleado de acuerdo a sus puestos de trabajo.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. Es un instrumento muy útil para recoger datos, especialmente aquellos difícilmente accesibles por la distancia o ubicación de las personas que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. (Pérez Juste, R.: 1991).

La entrevista por su parte es una técnica en que el entrevistador solicita información de otra persona, para obtener datos sobre una situación determinada. (Hernández, Roberto, 2003).

La principal diferencia entre el cuestionario y la entrevista reside en la poca relación directa de los sujetos con la persona que aplica el instrumento, ya que en la entrevista es más personal.

Para llevar a cabo este estudio, el cuestionario y la entrevista fueron elegidos de diferente manera.

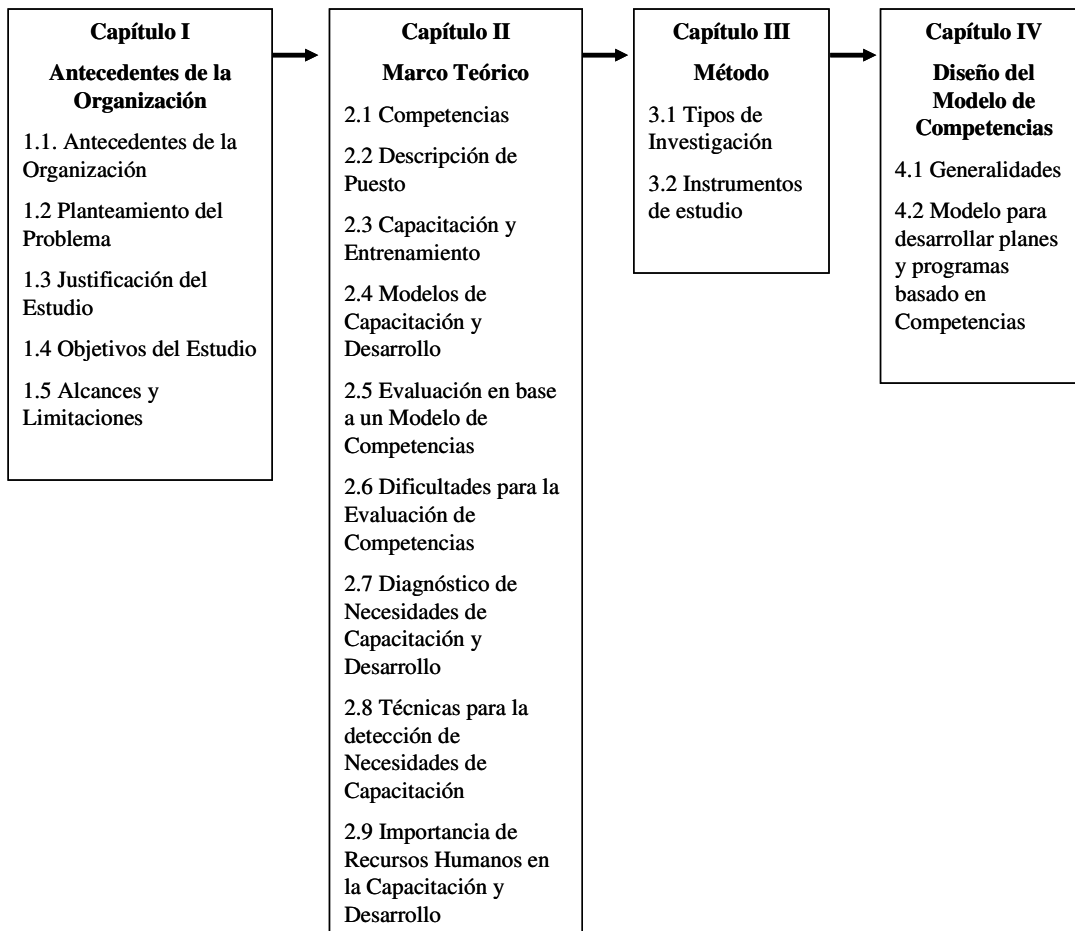
Para la descripción de Puestos se eligió el cuestionario, debido a que es la forma más sencilla para asegurarnos que todos los puestos son cubiertos, así como para que la persona que ocupa el puesto, pueda describir sus responsabilidades y las competencias que se requieren para ocupar el puesto y que el jefe inmediato pueda corroborar y autorizar que así es.

Para evaluar el nivel de competencias del empleado se desarrolló un formato, pero se decidió que la utilización del mismo fuera es través de una entrevista del jefe directo con el empleado, ya que esto permite a ambos exponer sus puntos de vista y argumentar el nivel que tiene el empleado en el puesto, al momento de realizar la evaluación.

Asimismo se eligió esto, porque le permite al empleado expresar sus aspiraciones de desarrollo y proponer acciones concretas que le favorecerían

para alcanzar los niveles de competencias deseados para el puesto,
argumentando posibles pros y contras de las acciones que se decidan tomar.

3.3 Diagrama del Proceso de Investigación



En el Capítulo I se tomó en cuenta los antecedentes de la Organización, el Planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos del estudio, así como los alcances y limitaciones del mismo.

En los antecedentes de la Organización se describe la compañía Güntner de México, su historia, Visión, Misión y Filosofía, sus productos y su presencia

alrededor del mundo. Asimismo se plantea la realidad de la empresa en materia de Capacitación.

En el planteamiento del problema se hace referencia a como la Capacitación se ha dado en la empresa de una forma más reactiva que proactiva y por lo mismo no se tiene un modelo de capacitación que satisfaga el crecimiento de la Organización.

En la justificación del estudio se muestra aquello que se estuvo realizando como soporte para validar la realización de este estudio.

En los Objetivos del estudio se plantea el objetivo general que se quiere alcanzar con el estudio y los específicos, mismos que permiten el logro del primero.

En los alcances y limitaciones se menciona hasta donde se está llegando con este estudio, la población que abarca y cuando se podrán aplicar las herramientas que se desarrollen, así como los límites que tiene la implementación de la propuesta.

En el Capítulo II titulado Marco Teórico, se presenta la información teórica que soporta el desarrollo de este estudio. Los temas que abarca son: Competencias, Descripción de Puesto, Capacitación y Entrenamiento, Modelos de Capacitación y Desarrollo, Evaluación en base a un Modelo de Competencias, Dificultades para la Evaluación de Competencias, Diagnóstico

de necesidades de Capacitación y Desarrollo, Técnicas para la detección de necesidades de Capacitación, e Importancia de Recursos Humanos en la Capacitación y Desarrollo.

En el apartado de competencias se presentan diferentes definiciones del término dada por varios autores. Esto es considerado de suma importancia, para tener un concepto común.

Los temas Capacitación y Desarrollo, Modelos de Capacitación y Desarrollo, Evaluación en base a un Modelo de Competencias, Dificultades para la Evaluación de Competencias y Diagnóstico de necesidades de Capacitación y Desarrollo son necesarios para establecer la base teórica que permitirá diseñar el Modelo de este estudio.

En el Capítulo III corresponde al método de estudio, donde se incluye la definición de investigación descriptiva, por ser la que se utilizó, así como las definiciones y justificaciones de los instrumentos que se utilizaron para este estudio: entrevista y el cuestionario.

En el Capítulo IV, Diseño de Modelo de Competencias, se explican los pasos a seguir para desarrollar planes y programas de Capacitación. Cabe aclarar que algunos de estos pasos ya fueron implementados. En dicho capítulo se describe esta información a detalle.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE MODELO DE COMPETENCIAS

4.1 Generalidades

La propuesta que se propone a Güntner de México, S.A. de C.V. es un modelo, basado en competencias, para desarrollar planes y programas de Capacitación y Desarrollo.

Para el diseño de dicho modelo, se tomó como referencia el “Modelo de Gestión por competencias” (Alles Martha, 2005:33):

- Definir la Visión y Misión.
- Definir competencias.
- Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Cabe aclarar que el modelo propuesto está adaptado a las necesidades detectadas en Güntner de México, S.A de C.V., por lo que se hicieron combinaciones de los elementos que menciona Martha Alles (2005) para diseñar uno mejor que beneficie en este caso a la Organización.

4.2 Modelo para desarrollar planes y programas de

Capacitación basado en Competencias.

El Modelo que se ha diseñado para Güntner de México, S.A. de C.V., consiste en una serie de pasos, que siguiéndolo permite desarrollar planes y programas de Capacitación acordes a las necesidades reales de cada empleado en su respectivo puesto de trabajo y a la Visión y Misión de la Organización.

Dichos pasos son los siguientes:

1. Clarificación de la Visión, Misión y Objetivos de la Compañía
2. Rueda de competencias por departamentos, que incluye definición de visión departamental, tareas y competencias.
3. Validación y Alineación de las Competencias definidas por departamento a la Visión, Misión y Objetivos de la Organización.
4. Elaboración de Descripción de Puesto, donde se especifican las competencias que se requieren para desempeñar el puesto, así como el nivel esperado en el mismo.
5. Evaluación Individual del nivel de las Competencias y planteamiento del Plan de Acción de Desarrollo
6. Realización de Planes y programas de Capacitación y Desarrollo de la Organización, basada en los resultados de la Evaluación individual.
7. Implementación de los Planes y Programas.
8. Revisión y seguimiento de los Planes y programas.

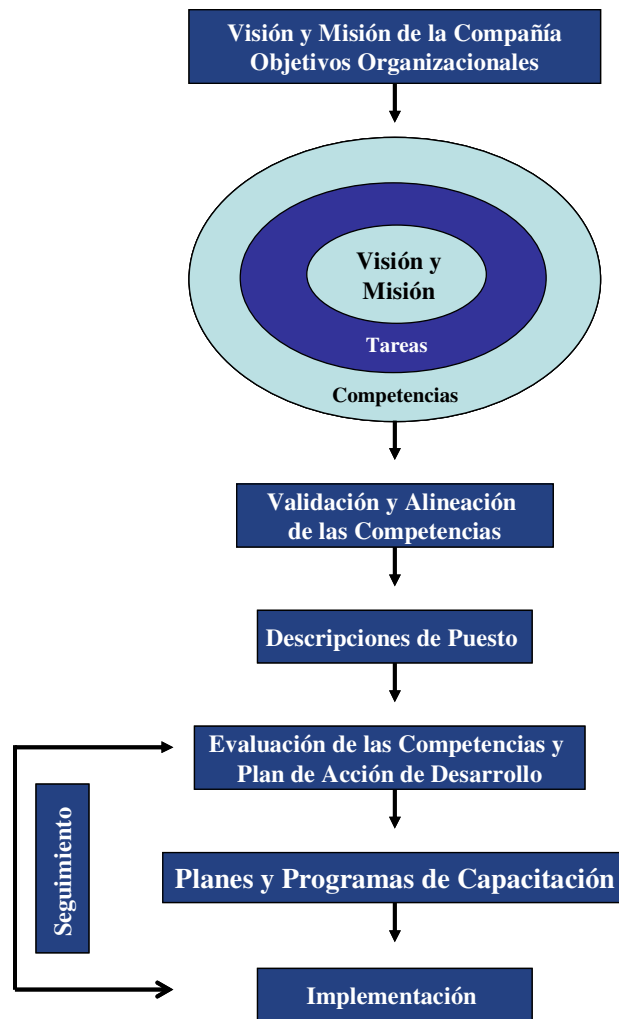


Figura 1. Diagrama del Modelo propuesto, basado en competencias, para desarrollar planes y programas de capacitación

1. Definición de la Visión, Misión y Objetivos de la Compañía.

Antes de iniciar cualquier proceso, es necesario asegurarse que la Organización tenga definida su Visión y su Misión, ya que son estas las que marcan el rumbo que se tiene que tomar y son la clave del éxito.

Asimismo, es necesario que la Compañía cuente con los Objetivos y Estrategias a corto, mediano y largo plazo para alcanzar dicha Visión.

El proceso inicia comunicando a todos los empleados sobre la dirección que la Organización debe tomar y los caminos para llegar a eso.

En Güntner de México S.A. de C.V. se trabajó por departamentos y se les comunicó la Visión, Misión, Filosofía y Objetivos, antes de iniciar el paso número dos que corresponde a la rueda de competencias.

A manera de resumen y recordatorio, la Visión de Güntner a nivel Global, es ser una empresa internacional líder en su campo, comprometida con el medio ambiente y la sociedad, buscando siempre una armónica relación de los recursos y el aseguramiento de la salud y la calidad de vida, brindando soluciones y productos de alta confiabilidad.

Su Misión es la completa satisfacción del cliente a través de la eficiencia en costos, la introducción de modernos sistemas de producción e instrumentos de control, el uso de tecnología de punta y la continua innovación.

Y su Filosofía de trabajo se basa en tres valores fundamentales: ser Competente, Confiable y brindar un trato Personalizado.

Los departamentos de Güntner de México con los que se trabajó son:

- Cálculo
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Tecnología de la Información

- Logística
- Administración de Órdenes
- Producción
- Calidad
- Investigación y Desarrollo
- Ventas
- Compras
- Seguridad
- Administración del Cambio

Cabe aclarar que no están colocados en algún orden específico, ya que todos están al mismo nivel en el Organigrama (ANEXO A) que plasma la estructura de la Compañía. Asimismo algunos de los nombres de estos departamentos, aunque los escribí en español en el listado anterior, el nombre con el que se le conoce dentro de la Organización es en inglés.

2. Rueda de competencias por departamentos, que incluye definición de Visión departamental, tareas y competencias.

La rueda de competencias (ANEXO B) es una forma rápida de tener el panorama general de la Visión del Departamento, tareas que se tienen que llevar a cabo para alcanzar esta visión, y las competencias que se requieren para cumplir estas tareas que llevarán a obtener la visión.

En Güntner de México, S.A. se llevaron a cabo talleres de trabajo por departamento y posterior al recordatorio de la Visión, la Misión y los Objetivos Organizacionales, los integrantes del Departamento redactaron la Visión departamental, alineada por supuesto a los objetivos y estrategias de la Organización. Esta información es colocada en el centro de la rueda.

Posteriormente, todos los integrantes del departamento escribieron todas las tareas que se realizan al día y aquellas que no están haciendo, pero que son importantes, para alcanzar la visión. Seguido de esto reunieron toda la información y la clasificaron según el área. Todos los títulos son colocados en la segunda rueda.

Finalmente se les pidió a los miembros del departamento que escribieran las competencias que requieren para llevar a cabo las tareas que les ayudarán a alcanzar la visión.

Para este proceso se les proporcionó un diccionario de competencias (ANEXO C) donde se incluyeron habilidades y actitudes, con el objetivo de que pudieran identificar a ciencia cierta cuales son las que ellos necesitan al día a día. Cabe mencionar que en el diccionario no se incluyeron los conocimientos, debido a que esos son específicos según el departamento.

Una vez que todos los integrantes escribieron las competencias que ellos consideraron necesarias para desempeñar las tareas, se agruparon y fueron colocadas en la última rueda.

Así pues fue concluida la segunda fase del proceso, teniendo con las ruedas de competencias, un panorama general y completo de lo que cada departamento necesita hacer y requiere para ser realmente rentable para la Organización.

Cabe mencionar que toda la información extra que se generó respecto a tareas y competencias se dejó en un archivo anexo de fácil acceso a los empleados, con el propósito de acudir a ella en caso de requerir detalles de alguna tarea o competencia.

Al final de este documento (ANEXO D) se incluyen las ruedas de competencias de los diferentes departamento. Cabe aclarar que se encuentran en el idioma inglés, debido a que es la lengua corporativa de Güntner de México, S.A. de C.V.

4. Elaboración de Descripción de Puesto, donde se especifican las competencias que se requieren para desempeñar el puesto, así el nivel esperado en el mismo.

La descripción de puesto es una herramienta muy útil para, como lo dice su nombre, describir las funciones del puesto y el perfil que debe tener la persona que lo ocupe.

En este estudio se actualizó el formato de Descripción de Puesto (ANEXO E) y se elaboraron todas las de la Güntner de México, siendo un total de 70 puestos

administrativos. Por razones de confidencialidad, sólo se presentarán algunas Descripciones como muestra (ANEXO F).

La información que se incluye en el formato de Descripción de Puesto es el objetivo del puesto; organigrama haciendo explícita la ubicación del puesto así como a quien reporta, subordinados y colaterales si los tienes; contactos externos e internos más frecuentes y la razón del contacto; tareas y responsabilidades; experiencia profesional; educación y competencias que se requieran para desempeñar el puesto especificando los niveles de acuerdo a la tabla de niveles incluida en el formato.

Para la elaboración de Descripciones de Puestos en este modelo propuesto, se toma como referencia los resultados de la Rueda de Competencia, ya que ésta posee la información necesaria para redactar el objetivo del puesto alineado a la visión, las tareas y responsabilidades, y las competencias, donde se divide en conocimientos, habilidades y actitudes, y el nivel requerido para el puesto según la siguiente tabla:

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.

Figura 2: Tabla de niveles de Competencias

5. Evaluación Individual del nivel de las Competencias y planteamiento del Plan de Acción de Desarrollo

Una vez que se tienen definidas las competencias y niveles requeridos para los puestos de trabajo, ha llegado el momento de detectar cuáles son los “gaps” existentes entre el nivel de competencia requerido para el puesto, y el nivel que el empleado posee, a través de una evaluación basada en la tabla de niveles (Figura 2).

Para Güntner de México S.A. de C.V. se ha desarrollado una herramienta llamada Plan de Desarrollo Personal (ANEXO G), que incluye además de la evaluación de las competencias, otras áreas que permitirán desarrollar un Plan de Capacitación y Desarrollo Integral.

El Plan de Desarrollo Personal es una Entrevista de Evaluación donde se revisa formalmente como se vive la Visión, Misión y Valores que permiten desarrollar la Organización y satisfacer las necesidades de los clientes.

Asimismo, se revisa el desempeño, el ambiente de trabajo y las competencias de los empleados, para asegurar el correcto desarrollo del puesto del empleado y por ende de la Organización.

Se basa en el diálogo del Jefe inmediato con el empleado. A través de éste se evalúa el conocimiento de la Visión y Misión de la Organización, el desempeño de las tareas, el medio ambiente de trabajo, el nivel actual que tiene

el empleado en cada competencia según el nivel deseado de cada competencia según la descripción de puestos. Es importante considerar que aquí se toma en cuenta la tabla de niveles para definir dónde se encuentra la persona.

Una vez que se han identificado cuáles son aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que el empleado necesita mejorar, se define un plan de acción de Desarrollo, donde se especifican las acciones a tomar, el objetivo de las mismas, fechas para llevarlo a cabo, el apoyo que se requiere para que sea implementado con éxito..

Se recomienda que las acciones a tomar sean enfocadas en diferentes aspectos que beneficien a la persona, tales como cursos de capacitación interna o externa, rotación de puestos, liderar un proyecto, aprendizaje virtual, “coaching”, entre otros.

Cabe aclarar que este plan podría ser modificado en cualquier momento, si cambia la Visión, Misión u Objetivos de la Organización en cualquier momento.

En Güntner de México, S.A. de C.V. este paso se está implementando. Se pasó por la etapa de entrenamiento de la herramienta para todo el personal administrativo y hoy día toda la gente con personal a su cargo está aplicando la herramienta con su gente.

6. Realización de Planes y programas de Capacitación y Desarrollo de la Organización, basada en los resultados de la Evaluación Individual.

Una vez que se hizo el Plan de Desarrollo Personal con cada empleado de la Compañía, se concentra toda la información para realizar los Planes y Programas de Capacitación que fortalecerán las competencias del personal en cada uno de sus puestos, y por ende ayudarán a alcanzar la Visión, Misión y Objetivos de la Organización.

La manera de llevar a cabo este paso es muy sencilla, sin embargo es preciso que este paso sea realizado cuidadosamente para mantener la información exacta y obtener resultados reales.

Después de que se hayan acabado de aplicar los Planes de Desarrollo Personal, es necesario que cada empleado entregue una copia al Departamento de Capacitación, para que éste pueda capturar la información e integrarla en la Matriz para realizar Planes y Programas de Capacitación (ANEXO H).

Esta Matriz es simple. En la parte superior se escribe el Jefe del Departamento y la fecha en la que se evaluaron las competencias.

Posteriormente se van enlistando las personas que pertenecen a dicho departamento y se van capturando las competencias de acuerdo al nivel deseado vs al nivel actual, tomando en cuenta si es un conocimiento, una habilidad o una actitud. Esta información es tomada del resultado obtenido de

la sección de competencias del Plan de Desarrollo Personal (PDP) de cada Empleado.

Estos datos son categorizados primeramente por competencias de cada departamento y después se integran para ver las competencias generales de Güntner de México, S.A. de C.V., ya que los resultados departamentales se integran a una Matriz similar. (Ver ejemplo de llenado de Matriz para realizar Planes y Programas de Capacitación en el ANEXO I)

Una vez que se concluye la captura de la información, es momento de realizar el análisis de la misma y sus resultados, poniendo atención en las competencias y los “Gaps” existentes entre el nivel deseado vs el nivel actual que se tiene en cada una de las competencias, ya que esto determinará el rumbo de la Capacitación.

Una manera sencilla de hacer dicho análisis, es clasificar las competencias en conocimientos, habilidades y actitudes, e identificar los “Gaps” existentes contra los Objetivos y prioridades de la Organización, ya que esto ayudará a determinar las prioridades y tiempos para llevarla a cabo.

Es importante que en el establecimiento de los planes y tiempos estén de acuerdo las personas responsables de los departamentos, ya que ellos son los que autorizan el tiempo y costo de la Capacitación.

7. Implementación de los Planes y Programas.

Este es el momento en que se llevan a cabo las Capacitaciones o acciones que se escribieron en el Plan de Acción de Desarrollo. Es importante organizar los tiempos y registrar todo lo que se vaya realizando, ya que esto permitirá ver avances de lo planeado.

8. Revisión y seguimiento de los Planes y programas.

Es conveniente revisar la implementación y seguimiento que se ha dado a los planes y programas después de un período de tiempo.

Asimismo es necesario que después de un período de seis meses, cada Jefe en conjunto con el empleado, revise las competencias, los planes individuales, avances, mejoras, cambios en los objetivos, etc.

Dichos resultados de revisión deberán ser reportados a Capacitación ya que esto permitirá evaluar los planes y programas y medir la efectividad de los Entrenamientos.

Esto se hace posible cuando el Jefe revisa el nivel de competencia actual contra el nivel otorgado hace 6 meses al empleado. Es posible que exista una mejora o cambio de nivel si la capacitación fue efectiva, de no ser así, es preciso que se planteen nuevas acciones a tomar que favorezcan o permitan un cambio en el nivel de competencia.

Los resultados de dicha revisión son entregados nuevamente al departamento de Capacitación, para realizar las mejoras que se crean necesarias.

CONCLUSIONES

La realización de este proyecto dejó en mí varios aprendizajes, ya que muchos conocimientos los había adquirido en la práctica diaria, pero no poseía las referencias bibliográficas que sustentaban mi quehacer, por lo que investigar sobre el tema me ayudó a capitalizar estos conceptos adquiridos en el día a día.

Asimismo, el que Güntner de México S.A. de C.V. me permitiera diseñar un modelo y aplicarlo dentro de la Organización, me dejó observar de forma tangible el funcionamiento del mismo, y esto a su vez me benefició para poder hacer recomendaciones a la Compañía y anticiparme a necesidades futuras de la misma.

Por otra parte, al inicio de este proyecto, en el Capítulo I, me planteé algunos Objetivos como metas a cubrir durante el desarrollo del mismo. Es ahora, al haber finalizado este estudio, cuando es importante mencionar como se fueron realizando y alcanzado los mismos.

Primeramente como Objetivo General propuse Diseñar un Modelo, basado en Competencias, para desarrollar planes y programas de Capacitación y Desarrollo.

Dicho objetivo fue cubierto en el Capítulo IV titulado Diseño de Modelo de Competencias, ahí se presentó el modelo, los pasos a seguir para llevarlo a

cabo y la referencia bibliográfica que se tomó en cuenta para el diseño del mismo.

Cabe mencionar que la aplicación de este Modelo se realizó en un 80% al no presentar planes y programas de capacitación, esto debido al tiempo con el que se contaba para la realización del proyecto como se mencionó en el apartado de “limitaciones del proyecto”. Sin embargo, puedo decir basándome en los resultados obtenidos, que dicha aplicación fue 100% efectiva.

Asimismo para alcanzar el Objetivo General, formulé varios objetivos específicos. El primero de ellos consistía en elaborar descripciones de puesto que incluyera las competencias y nivel necesario que la persona requiere en su puesto.

Este objetivo se cumplió. En el Capítulo IV se explica en el paso número cuatro, como parte del modelo, el formato de descripción de puesto y se describe como se realizaron en Güntner de México. En los anexos se incluyen algunas muestras del trabajo realizado.

Otro de los Objetivos Específicos consistía en Diseñar una herramienta basada en el diálogo del Jefe Inmediato con el empleado, que permitiera detectar el nivel de competencia actual de la persona en el puesto contra el nivel esperado, para diseñar Planes Personales de Desarrollo.

Este Objetivo también se realizó. En el paso número cinco del modelo redactado en el Capítulo IV, se propone como herramienta el Plan de Desarrollo Personal, se explica en que consiste, como llevarse a cabo y se anexa al final de este documento (Anexo G).

Diseñar un Formato de Matriz de Capacitación que permitiera concentrar los resultados individuales de los empleados, y así detectar las necesidades clave de la Organización para desarrollar Planes y Programas de Capacitación, fue otro de los objetivos específicos que propuse.

Este objetivo se efectuó en con el paso número 6 del modelo descrito en el Capítulo IV, donde se explica como aplicarse. Dicha matriz se incluye en la parte de anexos (Anexo H) así como un ejemplo de ella (ANEXO I).

Considero que la enseñanza más grande que obtuve fue al poner en práctica el modelo y ver el desarrollo del mismo, situación que me ayudará para volverlo aplicar y/o perfeccionarlo en un futuro si así fuera necesario.

Asimismo quisiera mencionar que los beneficios que se obtuvieron en lo documental, son importantes, ya que el Modelo que se diseñó podrá implementarse en otras Compañías que quieran desarrollar las Competencias de su personal.

Puedo concluir que tanto el Objetivo General como los Objetivos Específicos marcados para este proyecto fueron alcanzados exitosamente en su totalidad y

los aprendizajes personales fueron más grandes al no quedarme solamente con la teoría.

Finalmente quisiera mencionar a manera de cierre, que el modelo que se diseñó para desarrollar planes y programas de capacitación y desarrollo, basado en competencias, es efectivo. Sin embargo se requiere dar un seguimiento muy de cerca para que todo se realice en tiempo, según el estipulado por cada implementador, así como para que toda la información esté alineada a la Organización.

RECOMENDACIONES

Aún cuando se alcanzaron los Objetivos de este estudio, tengo algunas recomendaciones para la empresa Güntner de México, S.A. de C.V., que podrían ser de mucha utilidad.

Por limitación de tiempo en el desarrollo de este estudio, no fue posible ver los resultados de la Matriz propuesta para desarrollar los Planes y Programas de Capacitación, por lo que se recomienda analizar cuidadosamente la información que se obtenga y direccionarla adecuadamente a los diferentes departamentos, ya que de esto dependerá el éxito los Planes y Programas de Capacitación que se trabajarán en la Organización.

Asimismo se recomienda dar seguimiento al desarrollo de los pasos 6, 7 y 8 del modelo, para que se lleven correctamente y se pueda implementar lo que sea necesario en el fortalecimiento de las competencias de los empleados y por ende de la Organización.

Es importante observar que se cumpla la última etapa del modelo que corresponde a la revisión individual de los Planes de Desarrollo Personal después de los 6 meses de haberse aplicado por primera vez, ya que es un métrico de ejecución y seguimiento a dichos planes. Además podrían cambiarse o redefinirse de ser necesario y soportarían en gran medida el éxito del modelo.

De igual manera, aún cuando la efectividad de la capacitación podrá verse reflejada en los Planes de Desarrollo Personal y en la Matriz para desarrollar Planes y Programa de Capacitación, se aconseja desarrollar algún instrumento que permita plasmar de una manera más concreta dicha efectividad.

Por otro lado, también se recomienda revisar anualmente las Ruedas de Competencias y Descripciones de Puesto para que estén alineadas a la Visión de la Compañía, ya que si esta cambia, es probable que también tenga que ser modificada la Visión, tareas y competencia de algunos departamentos, y por ende las descripciones de puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2005). Gestión por competencias, el diccionario. Argentina: Granica.
- Alles ,Martha. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Argentina: Granica.
- Amaro G., Raymundo. (1990). Administración de Personal. México: Limusa.
- Chiaventato, Idalberto. (1999). Administración de los Recursos Humanos (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Craig, Robert y Bittel, Lester. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Diana.
- Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España: Deusto.
- Gil Flores, Javier. (2007). La Evaluación de las Competencias Laborales. Facultad de Educación. México: UNED Educación XX1.
- Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas.
- Grados, Jaime A. y Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (2006). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. España: Trillas-Eduforma.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud. Uruguay: Cinterfor.
- Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias. España: Gestión 2000, S.A.
- Maxwell John C. (2006). Desarrolle a los líderes que están alrededor de usted. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Mendoza N., Alejandro. (1998). Manual para detectar necesidades de Capacitación y Desarrollo. México: Trillas.
- Monereo, C. y Pozo, J.I. (2007). Competencias para vivir con el siglo XXI. España: Cuadernos de Pedagogía.
- Nuñez, Jorge. (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. México: Calidad Empresarial.
- OCDE. (2005). Informe PISA 2003: Aprender para el mundo de mañana. España: Santillana.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez J, R. (1991). Pedagogía Experimental. La Medida en Educación. España: Curso de Adaptación.
- Reza T., Jesús. (1998). Cómo Diagnosticar las Necesidades e Capacitación en las Organizaciones. México: Panorama.
- Reza T., Jesús. (1995). Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México: Panorama.
- Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez. (1991). Capacitación Efectiva. México: McGraw-Hill.

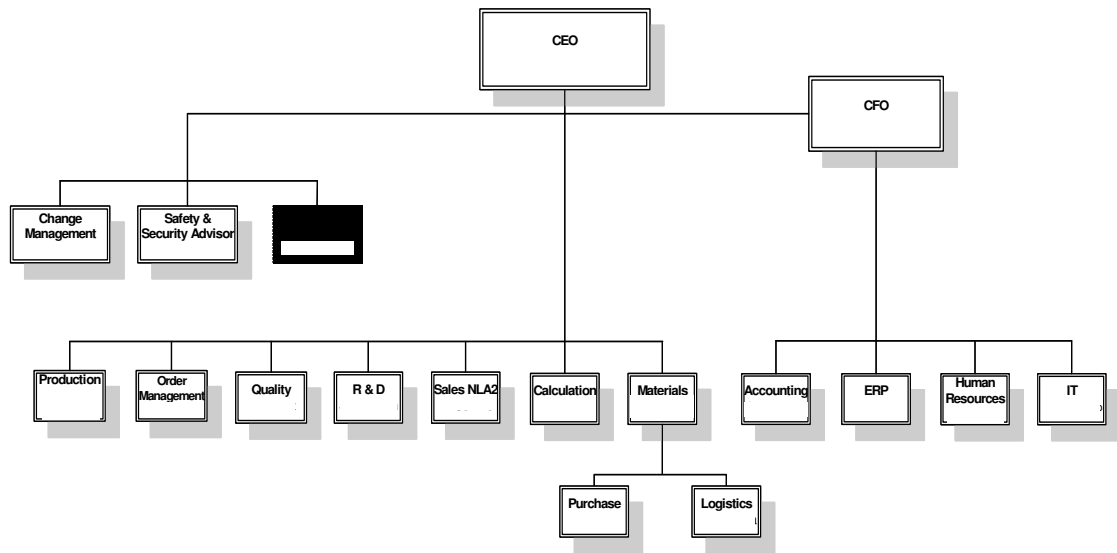
- Rodríguez, M. L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. España: Laertes.
- Schmelkes, Corina. (1998). Manual para la presentación de Anteproyectos e informes de Investigación. México: Oxford.
- Siliceo, A., Alfonso. (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Digne M.. (1993). Competence at work, models for superior performance. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Zabalza, A. y Arnau, L. (2007). La enseñanza de las competencias. España: Aula de innovación educativa.

Internet:

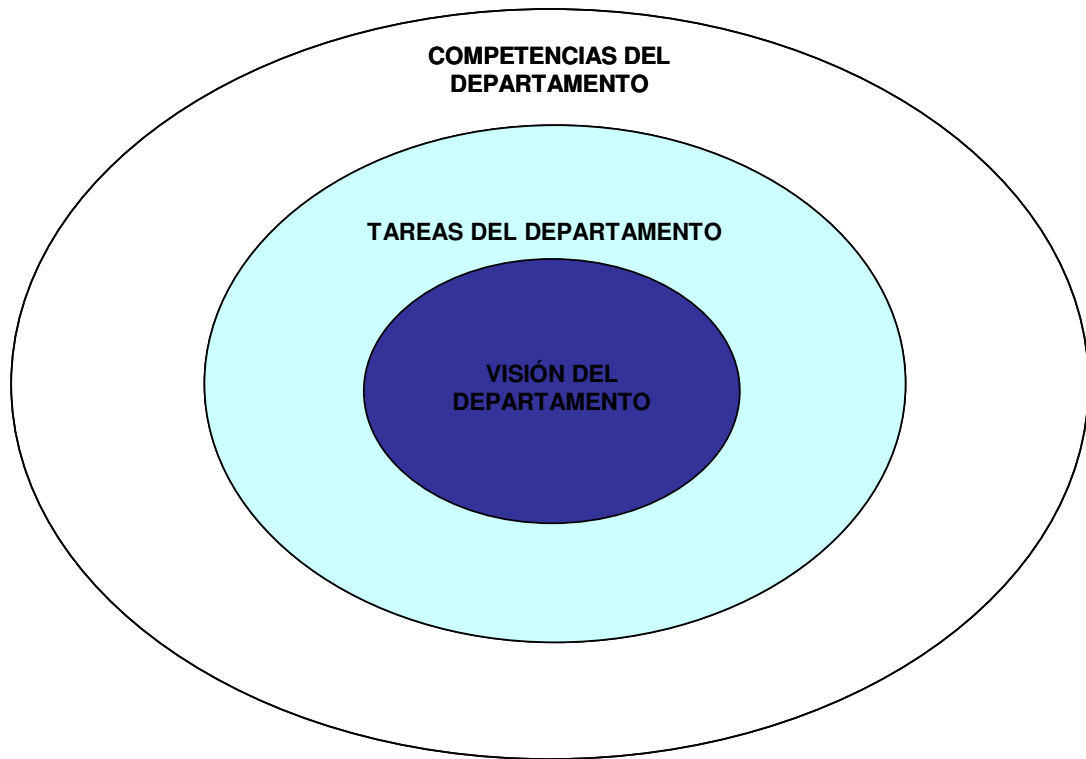
- Arrula A. Carrilero. (2002). Capacitación y Desarrollo: Formación y Capacitación del talento Humano. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>.
- Balerini Cristina. (2005). Competencia = Conocimiento, habilidad y actitud. Disponible en: <http://www.catho.cl/carrera/index.phtml?id=7604>.
- Castaño V. Andrés. (s/a). Centro de Entrenamiento y Capacitación. Disponible en:
http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/formacion_capacitacion_talento_humano/formacion_capacitacion_talento_humano_6.htm.
- Healtfield Susan M. (2000). Ten tips to make training and development work. Disponible en:
http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/training_work.htm.
- Mertens L.(2002). Competencia Laboral. Disponible en:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/mert04.htm>.
- Morales Carlos. (s/a). Modelo de Competencias Laborales. Disponible en:
http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm.
- Ramírez G. Jorge y García G. Silvia. (s/a). La gestión por competencias y el impacto de la Capacitación. Disponible en:
http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf.
- Rodríguez G., Rubén. (s/a). Definición Tipo de Investigación. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion>.

ANEXOS

A. Organigrama de los Departamentos de Güntner de México, S.A. de C.V.



B. Formato de Rueda de Competencias utilizado por Departamentos



C. Diccionario de Competencias

* Información Textual tomada de Martha Alles. Gestión por competencias, el diccionario. Ed- Granica. Argentina 2005

HABILIDADES

Comunicación:

- Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.
- Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.
- Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- Asegurar la comprensión de otros al compartir ideas, conocimientos y datos; escuchar a los demás y obtener información de manera efectiva.

Análisis:

- Capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones.
- Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos, y el establecimiento racional de prioridades.
- Entender la sucesión de los hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Planeación y Organización:

- Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de tareas, proyectando y determinando las acciones, los plazos y los recursos requeridos.
- Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- Capacidad de establecer planes de acción que garanticen el cumplimiento consistente de los objetivos, haciendo uso eficiente de los recursos y que permitan un control y seguimiento objetivo y cuantitativo.

Solución de problemas:

- Consiste en una búsqueda sistemática para encontrar el origen del problema y así poder resolverlo.

Toma de decisiones:

- Identificar el problema, recopilar y analizar información para determinar causas y generar alternativas de solución con prontitud, presentar juicios y tomar decisiones, asumiendo responsabilidades y riesgos.

Trabajo en equipo:

- Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
- Facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
- Generar sinergia para lograr un objetivo compartido, complementando las competencias y la información con el resto de los integrantes del grupo, sumando voluntades en un marco de corresponsabilidad y productividad.

Negociación:

- Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
- Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no la persona.
- Construir y mantener una relación que favorezca la satisfacción de los involucrados durante el proceso de intercambio de intereses y el manejo de conflictos.

Liderazgo:

- Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
- Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de otros.
- Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros.
- Motivar e inspirar confianza.
- Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.
- Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
- Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos.
- Capacidad para crear un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.
- Generar las condiciones para que el grupo alcance sus metas, desafiando el proceso, inspirando una visión común, modelando el camino, desarrollando y potenciando al equipo.

Innovación/Creatividad:

- Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.
- Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

- Emprender acciones que lleven a mejorar nuestros productos y a diseñar procesos de negocio diferentes, generando ideas y soluciones novedosas que puedan traducirse en planes de acción realistas dentro de su área de responsabilidad.

Sistematización:

- Que se ajusta a un sistema.
- Seguir cierto orden o planeación.

Proactividad / Iniciativa:

- Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.
- Actuar anticipadamente dentro del contexto del trabajo y de sus procesos, haciendo lo necesario para provocar los cambios y logro de resultados.
- Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.
- Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Desarrollo Humano:

- Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.
- Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan sus cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
- Facilitar las condiciones para la mejora de las competencias propias y de los colaboradores, para contribuir al logro de los objetivos individuales y de la organización.
- Establece mecanismos que propicien el desarrollo integral propio y de las personas que forman los grupos con los que colabora.

Tolerancia a la presión:

- Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
- Capacidad para responder y trabajar con alto empeño en situaciones de mucha exigencia.

ACTITUDES

Responsabilidad:

- Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.
- Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Flexibilidad:

- Disposición para adaptarse fácilmente.
- Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la organización o responsabilidades de su cargo.

Compromiso:

- Sentir como propios los objetivos de la Organización.
- Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo en el logro de objetivos comunes.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Confiabilidad:

- Cumplir lo que se promete en tiempo, hora y forma.

Prudencia:

- Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.
- Implica también que piensa y actúa con sentido común.

Honestidad:

- La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido.

Orientación al cliente (interno y externo):

- Demostrar sensibilidad por las necesidades (presentes o futuras) o exigencias del cliente externo o interno.
- No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente para detectar las necesidades del cliente.
- Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, por ejemplo, los proveedores y el personal de la organización.
- Esta competencia se diferencia de “atención al cliente” en que tiene que ver más con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente, escuchar al cliente y generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.

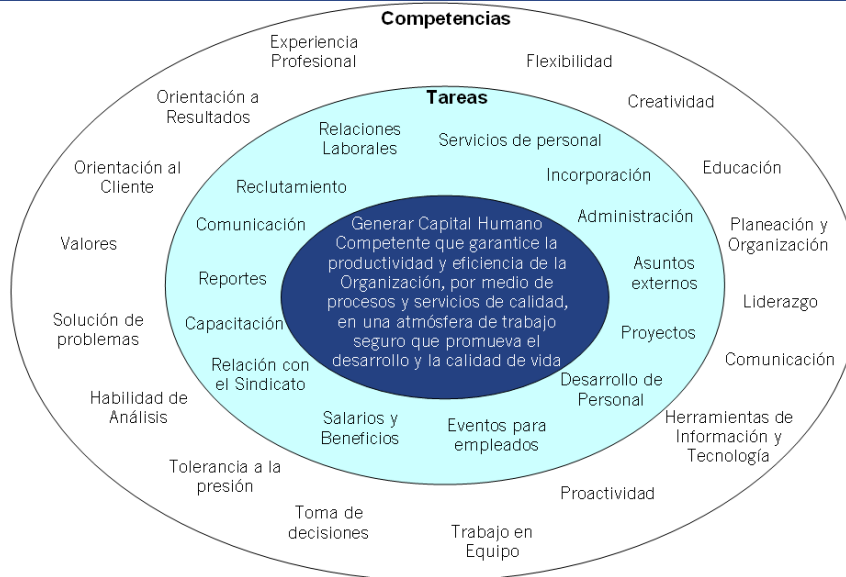
Orientación a resultados:

- Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- Capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
- Es la tendencia al logro de resultado, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización.

D. Ruedas de Competencias por Departamento



Rueda de Competencias del Departamento de Recursos Humanos



Footnote

Januar 09 Date Page No.

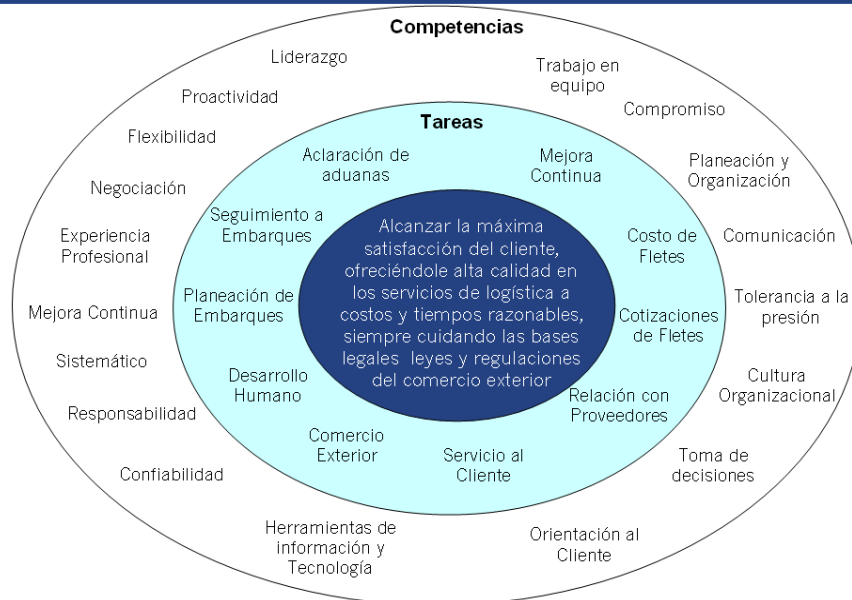
Rueda de Competencias del Departamento de IT (Información y Tecnología)



Footnote

Januar 09 Date Page N

Rueda de Competencias del Departamento de Logística



Footnote

Januar 09 Date Page N

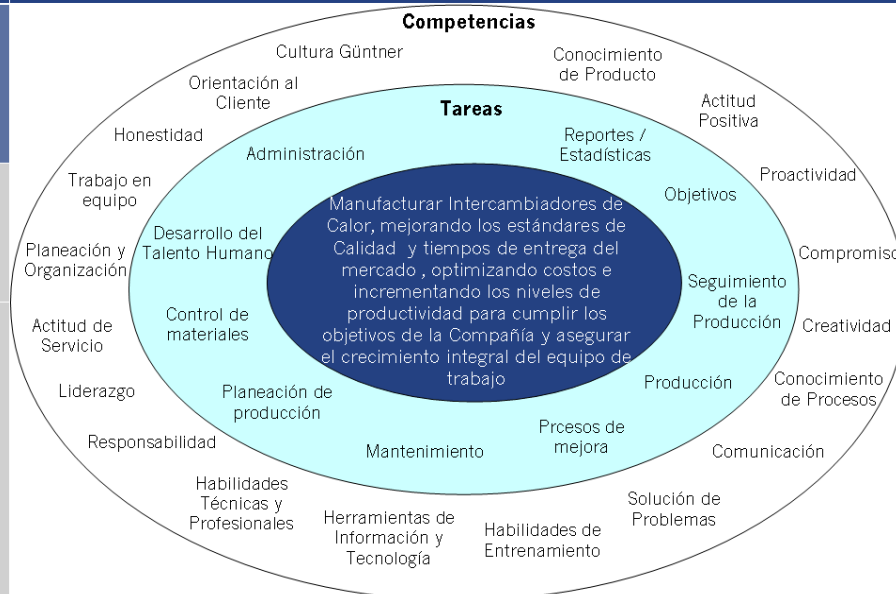
Rueda de Competencias del Departamento de "Order Management"



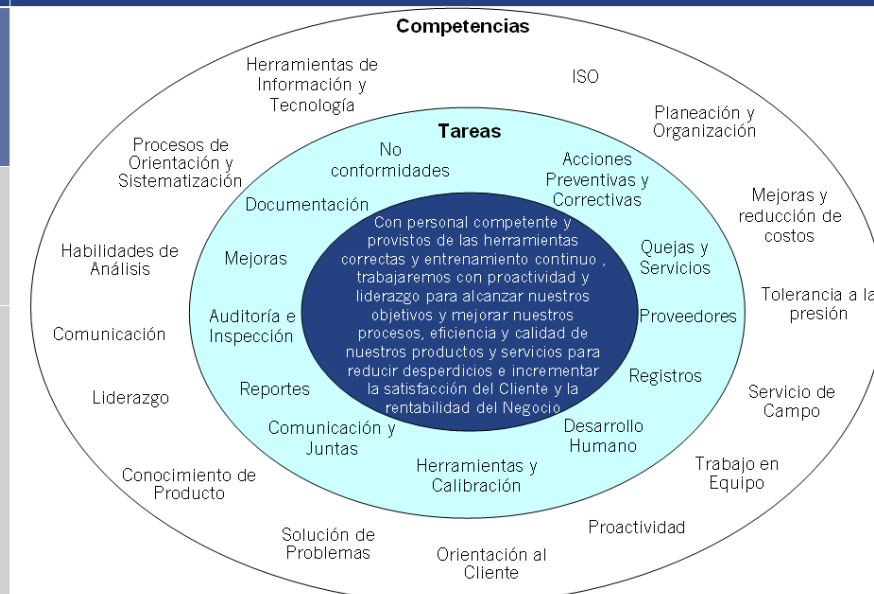
Footnote

Januar 09 Date Page No.

Rueda de Competencias del Departamento de Producción



Rueda de Competencias del Departamento de Calidad



Rueda de Competencias del Departamento de R&D



Footnote

Januar 09 Date

Page N

Rueda de Competencias del Departamento de Ventas



Footnote

Januar 09 Date

Page N

Rueda de Competencias del Departamento de Compras



Footnote

Januar 09 Date Page N

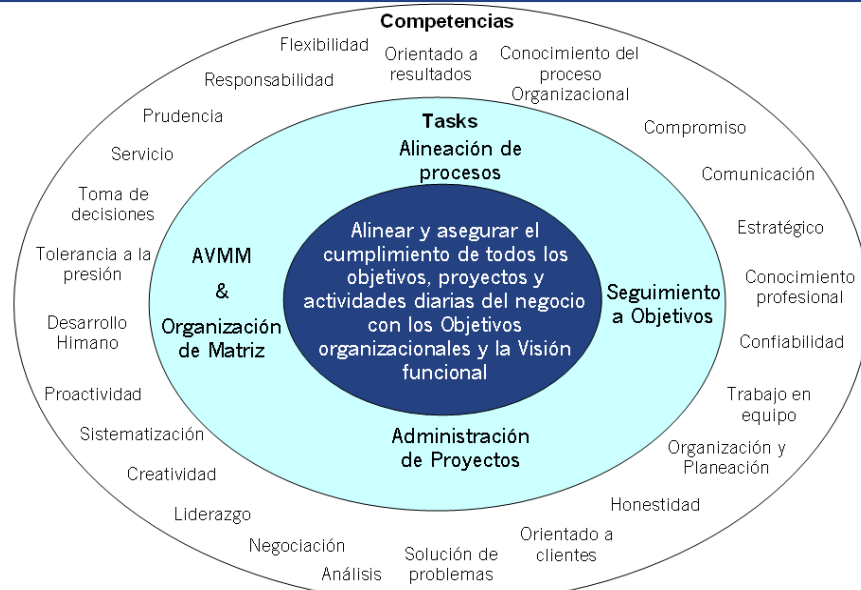
Rueda de Competencias del Departamento de Seguridad



Footnote

Date Page No.

Rueda de Competencias del Departamento de "Change Management"

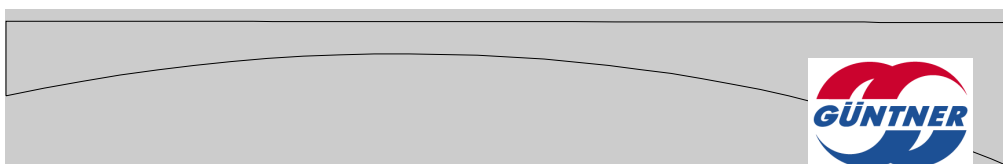


Footnote

Date

Page N

E. Formato de Descripción de Puesto



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	XX/XX/200X	Emisión del Documento	Nombre	Nombre

Descripción de Puesto

RH-XX

Título del puesto	Reporta a (Puesto)

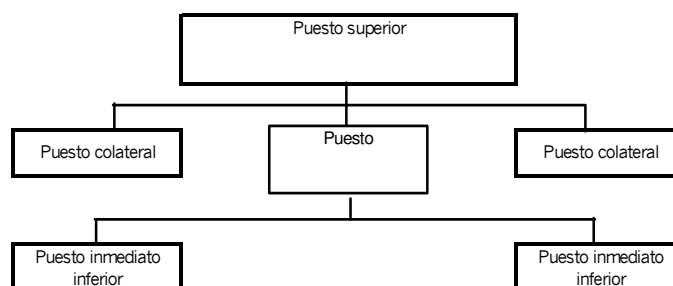
OBJETIVO DEL PUESTO

Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización. Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

--

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones. Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPÓSITO DE LA INTERACCIÓN

TAREAS Y RESPONSABILIDADES	
Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado (por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)	
RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO		
Escriba los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.		
EDUCACIÓN		
Escriba la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifique si se escriben todos los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto).		
ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Carreras: <input type="checkbox"/> Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Especialidad en la maestría: <input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA		
Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.		
Indispensable <input type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria: Opcional:
Puesto:	Años:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS									
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.									
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.								
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.								
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.								
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.								
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.								
Conocimientos profesionales									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>		NIVEL							
NIVEL									
Habilidades profesionales (incluye idiomas)									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>		NIVEL							
NIVEL									
Actitudes									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>		NIVEL							
NIVEL									

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma

F. Ejemplos de Descripciones de Puestos



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	12/18/2003	Emisión del Documento	Jorge Duque	Christian Weiser
1	2/2/2004	Se agrega nivel de revisión del formato	Rodrigo Velazquillo	Christian Weiser
2	4/15/2004	Rediseño del formato para incluir Educación, Experiencia, Formación y Habilidades	Rodrigo Velazquillo	Christian Weiser
3	5/31/2004	La sección educación se separa en media, básica y superior, se agrega tipo de industria en experiencia y opcionales en formación y habilidades.	Rodrigo Velazquillo	Christian Weiser
4	2/5/2008	Adaptación al nuevo formato	Rodrigo Velazquillo	Henrik Olesen

Descripción de Puesto

RH-34

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
IT Manager	CFO

OBJETIVO DEL PUESTO

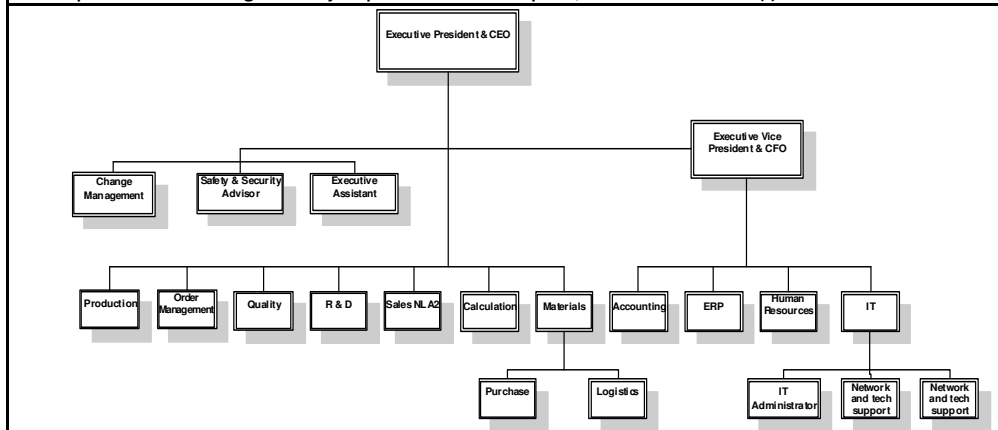
Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

El Gerente de tecnologías de información planea, administra y revisa la adquisición, desarrollo, mantenimiento y uso de sistemas computacionales y de telecomunicaciones en la organización.

ORGANIZATION CHART

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones. Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPÓSITO DE LA INTERACCIÓN
Todos los departamentos Todos los departamentos Todos los departamentos CEO & CFO Líder en la Matrix Organization	Proveer recomendaciones que involucren IT. Proveer herramientas de sistemas para mejorar procesos. Proveer información sobre los sistemas. Reportar todas las actividades. Reportar la actividades funcionales.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES	
Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado (por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)	
RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
<p>1. Trabajar las necesidades actuales y futuras de IT consultando a personal en todos los niveles sobre los sistemas de trabajo actuales y decidir como se pueden mejorar.</p> <p>* Revisión a petición de cambios en los sistemas actuales de IT (posibilidad sobre tiempo, presupuesto, cuanto se resuelve o mejora con esta actividad).</p> <p>* Revisión anual de las expectativas de la gente en nuevos sistemas de IT o en grandes cambios a los ya existentes.</p> <p>* Enlazar las expectativas locales con la estrategia global de IT.</p> <p>* Integración de nuevos requerimientos en el presupuesto.</p> <p>2. Analizar las necesidades de información de la organización y desarrollar soluciones tecnológicas que las satisfagan.</p> <p>* Conocer lo último en tecnología y en nuevas corrientes que puedan mejorar el trabajo actual.</p> <p>* Revisar alternativas para mejorar los procesos a través de sistemas de IT.</p> <p>* Priorizar resolución de problemas y mejoras utilizando el concepto de que cambio tendrá el mayor beneficio para la organización.</p> <p>3. Preparar o dirigir la política y el plan estratégico de desarrollo de IT</p> <p>* Crear las políticas de IT de acuerdo con las mejores practicas de negocio, siempre tomando en cuenta la visión, misión y valores de la empresa.</p> <p>* Crear la estrategia de IT de acuerdo con las mejores practicas de negocio, siempre tomando en cuenta la visión, misión y valores de la empresa.</p> <p>* Enlazar las políticas de IT in acuerdo con las políticas globales de IT.</p> <p>* Enlazar la estrategia de IT en acuerdo con la estrategia global de IT.</p> <p>4. Dirigir actividades para seleccionar e instalar implementaciones mayores de IT.</p> <p>* Decidir sobre la mejor decisión a ser instalada usando el conocimiento técnico y las recomendaciones del equipo de IT y la Matrix Organization.</p> <p>* Coordinar la instalación de implementaciones de IT a través de la coordinación del equipo de IT.</p> <p>5. Prever la provisión en entrenamiento de usuarios y clientes en herramientas de IT.</p> <p>* Agregar entrenamiento técnico al equipo de IT y manejar entrenamiento a los usuarios finales de nuevas tecnologías de IT.</p> <p>* Asistir otros gerentes para incluir costos de entrenamiento en sus presupuestos de acuerdo a las necesidades especificas de cada área</p> <p>6. Dirigir la integración de operaciones de IT, hardware computacional, sistemas operativos, comunicaciones, aplicaciones de software y procesamiento de datos.</p> <p>* Decisión final sobre operaciones, hardware computacional, sistemas operativos, comunicaciones, aplicaciones de software y procesamiento de datos usando el conocimiento técnico del equipo de IT y la Matrix Organization.</p> <p>* Coordinación del equipo de IT.</p> <p>7. Trabajar las prioridades de desarrollo de sistemas, mantenimiento y operaciones.</p> <p>* Definición de prioridades.</p> <p>* Revisión de resultados.</p> <p>* Coordinación del equipo de IT.</p> <p>8. Controlar la seguridad en los sistemas de IT.</p> <p>* Validación de la política de seguridad de IT.</p> <p>* Decisión sobre situaciones de seguridad (que es seguro y que no).</p> <p>* Guiar y controlar el equipo de IT sobre aspectos de seguridad.</p> <p>9. Proveer recomendaciones a otros gerentes en temas relacionados a IT .</p> <p>* Presentar la estrategia de seguridad en una manera no técnica a la dirección y otros gerentes.</p> <p>* Proveer recomendaciones de posibles mejoras como hechos para decidir en invertir en nuevas tecnologías.</p> <p>* Proveer recomendaciones para maximizar el uso de las herramientas actuales de IT.</p> <p>* Presentar aspectos actuales y futuros que crearán el uso de herramientas específicas de IT.</p> <p>10. Planear y manejar el presupuesto.</p> <p>* Mantener el presupuesto de acuerdo al planeado.</p> <p>* Hacer los cambios de presupuesto necesarios para satisfacer las necesidades más importantes de la organización.</p> <p>* Optimizar las compras de IT para obtener el máximo beneficio al menor costo.</p>	

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO		
Escribe los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.		
EDUCACIÓN		
Escribe la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se requiere todos los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto).		
ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: Ingeniería en sistemas o relacionada Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Especialidad en la maestría: MBA

EXPERIENCIA			
Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.			
Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria:	Opcional:
Puesto: Gerente de sistemas	Años: 3	Refrigeración y HVAC	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto: Administrador de sistemas o soporte de	Años: 3	Refrigeración y HVAC	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.
Conocimientos profesionales	
* Conocimiento del producto	NIVEL 3
* Conocimiento de los procesos organizacionales	5
* Filosofía de Güntner (Visión, Misión, Valores)	5
* Comprender los sistemas de GMEX (ERP, Servidor de archivos, servidor de correo, redes, telefonía, reportes)	5
Habilidades profesionales (incluye idiomas)	
* Comunicación	NIVEL 5
* Lenguaje Inglés	4
* Trabajo en equipo	5
* Organización y planeación	5
* Liderazgo	5
* Análisis	5
* Solución de problemas	5
* Negociación	5
* Creatividad	4
* Sistematización	5
* Pro actividad	5
* Desarrollo Humano	4
* Tolerancia a la presión	5
* Toma de decisiones	5
Actitudes	
* Servicio	NIVEL 4
* Responsabilidad	5
* Flexibilidad	5
* Compromiso	5
* Confianza	5
* Honestidad	5
* Prudencia	5
* Orientado a resultados	5

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	7/3/2008	Emisión del Documento	Magdalena García	Pilar Ávila

Descripción de Puesto

RH-107

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Coordinador de Capacitación	Gerente de Recursos Humanos

OBJETIVO DEL PUESTO

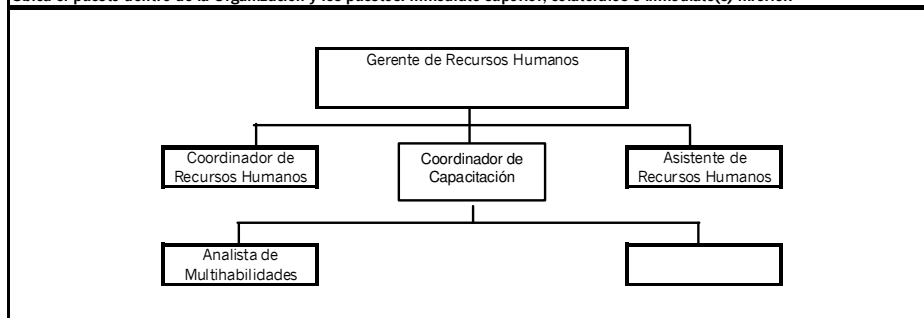
Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

Coordinar y asegurar el correcto entrenamiento y desarrollo de las competencias de los empleados en la Organización, para que ellos puedan desempeñar mejor sus actividades diarias y alcanzar los objetivos de la Organización, mientras se incrementa su conocimiento, cultura de la Compañía, habilidades y actitudes.

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones. Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPOSITO DE LA INTERACCIÓN
Todos los departamentos	Detectar las necesidades de capacitación y desarrollar sus competencias, para alcanzar los objetivos organizacionales.
Proveedores externos	Verificar cursos externos (cotizaciones)

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado

(por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)

RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
1. Desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los empleados. * Llevar a cabo actividades con los departamentos para identificar sus competencias. * Apoyar la identificación de las competencias necesarias en los puestos, a través de las definiciones de las descripciones de puesto. * Desarrollar una herramienta que ayude a la Organización para medir el nivel de competencia del empleado, y capacitar al personal con gente a su cargo para aplicarla. * Definir estrategias para mejorar las competencias de los empleados.	
2. Coordinar cursos internos y externos, asegurando que éstos estén alineados a las necesidades de la Organización. * Realizar la detección de necesidades de Capacitación de la Organización. * Desarrollar y darle seguimiento al plan anual de capacitación. * Cumplir con los requerimientos de ISO y STPS. * Dar seguimiento y asegurar que se cumplan los presupuestos anuales de capacitación por departamento. * Asegurar la efectividad del entrenamiento impartido * realizar el reporte mensual de entrenamiento	
3. Mantener los registros de entrenamiento de los empleados * Requerir todos los entrenamientos internos de los empleados para mantener el registro. * Requerir todos los entrenamientos externos de los empleados para mantener el registro.	
4. Incorporación de los empleados * Capacitar acerca de la Filosofía de Güntner * Coordinar los cursos de inducción para los nuevos empleados. * Definir el plan de entrenamiento específico por puesto para los empleados. * Entrevistar a los empleados después de 3 meses de su ingreso para revisar el cumplimiento de sus expectativas y las de Güntner. * Definir planes de acción para las áreas de oportunidad encontradas en las entrevistas, y comunicar a las áreas implicadas.	
5. Desarrollo de los empleados * Evaluación de los empleados * Apoyo a todos los Gerentes para definir los planes de acción de desarrollo, planes de carrera y seguimiento a los mismos.	
6. Becas * Brindar oportunidades de beca para los empleados. * Seguimiento a las clases de idiomas.	
7. Programa de Multihabilidades * Asegurar que el programa de multihabilidades está desarrollando a tiempo.	

Escriba los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

EDUCACION

Escriba la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se
Escriba todas los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto.

ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: Licenciaturas en Educación, Psicología, Administración, Comunicación Maestría trunca <input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Especialidad en la maestría:

EXPERIENCIA

Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.

Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria:	Opcional:
Puesto: Coordinador de Capacitación	Años: 2 años	Metal - mecánica	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.
Conocimientos profesionales	
Conocimiento de ISO	NIVEL 4
Conocimiento de Competencias	5
Conocimiento en manejo de STPS	4
Filosofía Güntner	5
Conocimiento de Office	4
Habilidades profesionales (incluye idiomas)	
Inglés	NIVEL 4
Liderazgo	4
Planeación y Organización	4
Comunicación	5
Creatividad	4
Proactividad	4
Trabajo en equipo	5
Actitudes	
Responsabilidad	NIVEL 5
Orientación a servicio	5
Orientación a resultados	5
Honestidad	5

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	9/8/2005	Emisión del Documento	Pilar Avila	Gustavo Saucedo
1	2/8/2008	Actualización del Documento y cambio de título	Beatriz Cabrera	Christian Weiser

Descripción de Puesto

RH-50

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Gerente de Calculación	Director General

OBJETIVO DEL PUESTO

Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

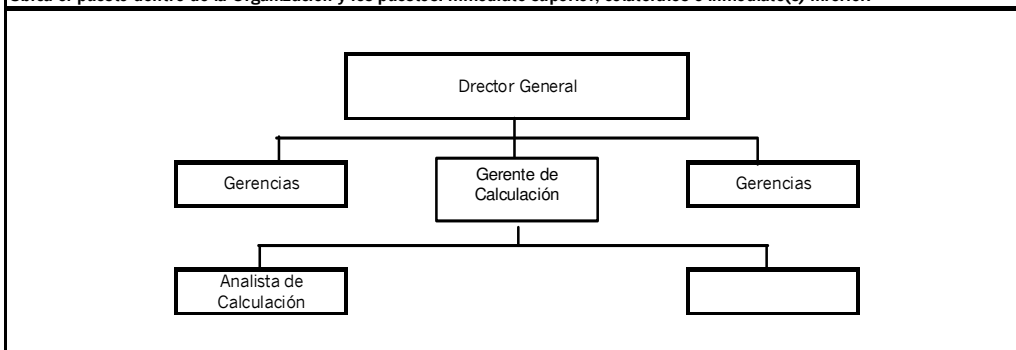
Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

Calcular y ofrecer el costo y precio preciso para todos los proyectos especiales de las oficinas de venta de Norte y Latino America, asegurando los márgenes de utilidad y beneficios deseados para la compañía.

Coordinar el movimiento en el nivel de precios de los productos de la compañía en función del costo de los insumos necesarios, gastos de operación y administrativos así como posición competitiva en el mercado.

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones.

Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPOSITO DE LA INTERACCION
Departamento de Ventas	Recibir solicitudes de calculaciones y proveer precios brutos
Departamento de Compras	Solicitar cotizaciones de material
Departamento de Order Management	Aclarar las modificaciones pertinentes en la construcción de las solicitudes especiales de los clientes. Recibir solicitudes de modificaciones y cancelaciones
Departamento de Investigación y Desarrollo	Mejorar programas de configuración de productos necesarios para el cálculo . Recibir solicitud de precios para modificaciones en series o creación de nuevas.
Departamento de Producción	Recibir información de tiempos y materiales necesarios para la manufactura de unidades.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado
(por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)

RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
1.- Cálculo diario de precios brutos * Evaluar la viabilidad de la solicitud del departamento de ventas. * Revisar las modificaciones requeridas con departamento de construcción y de Investigación y desarrollo. * Evaluar con el departamento de producción los cambios en tiempos de producción que implican las modificaciones. * Solicitar cotizaciones de materiales específicos al departamento de Compras. * Calcular el precio para la unidad especial con apoyo de MPC/GPC/Baan/ Excel * Incluir calculación en el reporte diario. * Enviar el precio bruto al departamento de Ventas vía correo electrónico. * Desarrollar listas de precios de costos adicionales para las solicitudes más frecuentes.	
2.- Actualizar modulo de calculación en Baan * Coordinar actualización de información de tiempos, precios y selecciones de PCF. * Participar en actualización en tasas de operación y sobreprecios. * Incluir y actualizar precios de venta para artículos de estructura fija y refacciones en el sistema.	
3.- Cálculación de Proyectos * Analizar el beneficio y margen de utilidad esperado en cada caso. * Calcular el precio de componentes (mano de obra y materiales) para producir el proyecto. * Establecer el precio bruto de acuerdo a comportamiento del mercado y de los costos que implica.	
4.- Actualización de precios * Analizar cambios en costos de materiales, y gastos administrativos y de operación. * Evaluar la posición competitiva de los productos en el mercado y definir la estrategia de precios deseada. * Determinar el factor de precio bruto que asegure la utilidad esperada. * Establecer el movimiento del precio de los productos. (Incremento/ disminución) * Actualizar las listas de precios de accesorios, refacciones y las de precios de transferencia. * Actualizar precios de venta en Baan para refacciones y artículos de estructura fija.	

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Escriba los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

EDUCACIÓN

Escriba la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se
Escriba todas las gradaciones académicas que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto.

ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica Licenciatura en Economía Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Especialidad en la maestría:

EXPERIENCIA

Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.

Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No Indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria:	Opcional:
Puesto: Analista de Precios	Años: 3	Mecánico	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto: Ingeniero de Procesos	Años: 3	Mecánico	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.
Conocimientos profesionales	
* Conocimientos de precios y análisis de costos	NIVEL 5
* Conocimiento del mercado	5
* Conocimiento de herramientas de información: Excel, ERP	4
* Conocimiento del producto	5
* Conocimientos en refrigeración	1
Habilidades profesionales (incluye idiomas)	
* Comunicación	NIVEL 5
* Idioma Inglés	5
* Trabajo en equipo	4
* Planeación y Organización	4
* Liderazgo	4
* Toma de decisiones	5
* Negociación	4
* Solución de Problemas	4
Actitudes	
* Orientación a resultados	NIVEL 5
* Responsabilidad	5
* Proactividad	5
* Compromiso	5

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	2/8/2008	Emisión del Documento	M. Schmid	CW

Descripción de Puesto

RH-38

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Gerente de Ventas Latinamérica	CEO

OBJETIVO DEL PUESTO

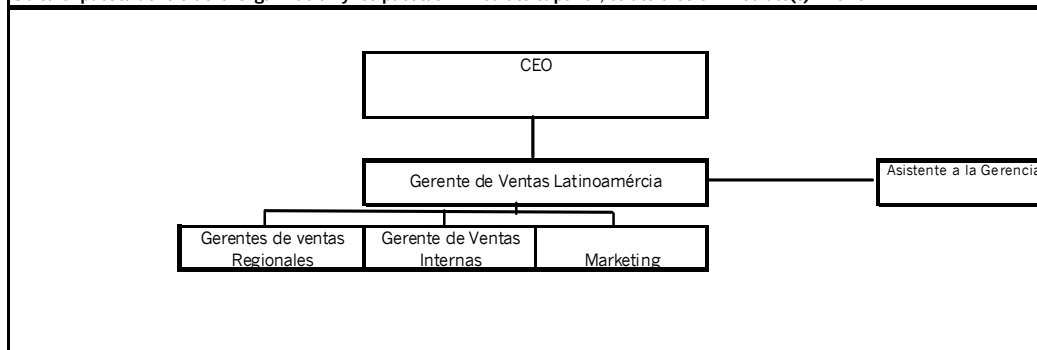
Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

La posición coordina de forma activa las actividades de ventas (internas y externas), establece y promueve estrategias requeridas sobre la región NLA" con la finalidad cumplir con los objetivos de ventas de la empresa y garantizar el desarrollo continuo de Güntner en los mercados que se atienden

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones.

Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPOSITO DE LA INTERACCION
CFO	Información de proyectos clave, Información general Reportes mensuales
Technical Manager R & D Managers (MC Community)	Coordinación de proyectos especiales, Desarrollo productos Seguimiento de KPI's Participación en actividades generales de la empresa
Cientes	Información de mercado y competencia
Personas clave (usuarios finales)	Información clave de mercado y productos Información de competencia
Gerente de calidad	Información y actividades de problemas de Calidad

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado
(por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)

RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
1. Conocimiento completo del mercado	
* Recopilación de información de competencia (precios, productos, canales de ventas, etc.)	
* Manejo de información de usuarios finales para identificación de proyectos y productos requeridos	
* Revisión de información económica y política para las Regiones atendidas para identificar oportunidades y riesgos.	
* Promover la comunicación transregional (NLA1, FFB, A- Heat)	
2. Presupuesto de Ventas	
* Establecer los parámetros para el desarrollo de presupuestos regionales	
* Manejo de información para el correcto establecimiento de precios	
* Manejo de información a departamentos relacionados	
* Parametrización y revisión de presupuestos de gastos	
3. Coordinación de actividades regionales	
* Establecer y mantener los canales de comunicación con los responsables regionales	
* Coordinación y soporte de actividades de Gerencia de Ventas internas	
* Alineación de objetivos regionales con departamentales	
4. Revisión de objetivos regionales	
* Definición y seguimiento de objetivos individuales	
* establecer y mantener la comunicación interna	
5. Estrategia	
* Alineación de objetivos individuales con objetivos de la organización.	
* Desarrollar y supervisar los objetivos departamentales	
* Coordinación de actividades relacionadas con estrategia con responsables regionales	
6. Actividades de Marketing	
* Proveer la información solicitada por Marketing referente al mercado	
* Coordinación de actividades relacionadas con ferias y exhibiciones	
* Proveer información de los desarrollos activos en el mercado (usuarios, clientes, competencia, etc.)	
* Identificar y comunicar oportunidades detectadas en el mercado	
* Coordinar y mantener el flujo de información del mercado (clientes, sectores de mercado, competencia, etc.)	
7. Desarrollo Personal	
* Coordinar con RH el desarrollo de individuos en el departamento	
* Promover y comunicar de forma activa la filosofía de Güntner	
8. Manejo de Recursos	
* Desarrollo del presupuesto para NLA2	
* Revisión y autorización de presupuestos regionales de ventas y gastos	
* Revisión y autorización de presupuesto de ventas internas gastos	

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Escriba los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

EDUCACIÓN		
Escribe la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se		
ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input checked="" type="checkbox"/>	Preparatoria <input checked="" type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: Ingeniería con posible esp. En Administración Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Especialidad en la maestría: <input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA		
Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.		
Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria: Opcional:
Puesto: Gerente de Ventas	Años:3	Refrigeración o Aire Acondicionado Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de Ventas Regional	Años:3	Refrigeración o Aire Acondicionado Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de Ventas Producto	Años:2	Refrigeración o Aire Acondicionado Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de ventas Interno	Años:4	Refrigeración o Aire Acondicionado Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio;
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la
Conocimientos profesionales	NIVEL
Sistemas de Refrigeración	4
Conocimiento de producto (incluye MPC)	5
Conocimiento de mercado a nivel Regional	5
Conocimiento de mercado Trans-regional	5
Filosofía de Güntner	5
Manejo y control de recursos	3
Herramientas de Marketing	5
Habilidades profesionales (incluye idiomas)	NIVEL
Inglés	5
Comunicación efectiva	5
Liderazgo	5
Proactivo	5
Automotivado	5
Habilidades sociales	5
Habilidades de Negociación	5
Toma de decisiones	4
Trabajo en equipo	5
Planeación	5
Actitudes	NIVEL
Honestidad	5
Compromiso	5
Orientación de servicio	5
Orientación a resultados	5
Responsabilidad	5

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	12/18/2003	Emisión del Documento	Jorge Duque	Christian Weiser
1	2/2/2004	Se agrega nivel de revisión del formato	Luis Díaz	Christian Weiser
2	4/15/2004	Rediseño del formato para incluir Educación, Experiencia, Formación y Habilidades	Luis Díaz	Christian Weiser
3	5/31/2004	La sección educación se separa en media, básica y superior, se agrega tipo de industria en experiencia y opcionales en formación y habilidades.	Luis Díaz	Christian Weiser
4	2/8/2008	Adaptar el documento a la nueva revisión del formato para descripción de puesto	Luis Díaz	Christian Weiser

Descripción de Puesto

RH-41

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Gerente de Calidad	CEO

OBJETIVO DEL PUESTO

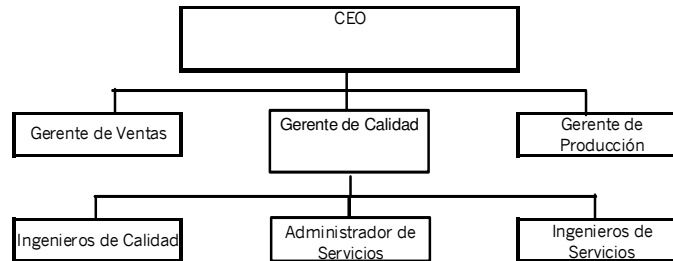
Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

Monitorear la planeación, ejecución, medición y mejora de los procesos mediante la administración del Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la entrega de productos de acuerdo a los estándares de Güntner y los requerimientos del cliente.

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones.

Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPOSITO DE LA INTERACCION
Ventas Técnicas y Gerentes de Ventas Procesamiento de ordenes	Resolver quejas de clientes No conformidades en documentos enviados a Producción Manejo de proyectos especiales y unidades para exposiciones
Supervisores, Coordinadores y Gerentes de Producción	Manejo de no conformidades en productos
Compras	Aprobación de partes para producción y quejas a proveedores
Logística	Envío de partes de garantía
Finanzas	Facturación a proveedores
Proveedores	Quejas a Proveedores
Cientes	Solución de Problemas (garantías)
Gerentes de Alemania	Soporte en el manejo de quejas de clientes y a proveedores

TAREAS Y RESPONSABILIDADES	
Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado (por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)	
RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
1.- Mantener el nivel de calidad en los productos. * Asegurar que se aplique la inspección de calidad a los productos terminados y se resuelvan las no conformidades, de acuerdo al P-CAL-03	
2.- Mantener el costo de calidad dentro de su objetivo * Asegurar que todos los productos cumplen los requerimientos del cliente.	
3.- Mejora a los procesos * Implementación de proyectos de mejora a los procesos, de acuerdo al P-CAL-11	
4.- Mantener la certificación ISO 9000 * Aplicar la auditoria interna y solucionar las acciones correctivas de acuerdo al P-CAL-02	
5.- Asegurar que las metas del departamento se cumplan * Seguimiento a las metas para mantenerlas dentro de objetivo mediante el uso del ciclo Planear, Hacer, verificar y Actuar	
6.- Satisfacción del cliente * Solución a quejas dentro de 24 horas.	
7.- Desarrollo profesional de los subordinados * Trabajar en un plan individual de desarrollo personal para los subordinados.	
8.- Recuperar dinero de proveedores * Aplicar quejas a proveedores y facturar cuando se acuerde.	
9.- Asegurar que los QE, QWE, QSE y QAE completen sus metas * Seguimiento a sus actividades en la junta semanal.	
10.- Enviar un reporte mensual del departamento * Tener un reporte individual de los QE, QWE, QSE y QAE. * Elaborar un reporte principal.	

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO		
Escriba los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.		
EDUCACION		
Escriba la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se escriba todas los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto.		
ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: IMA; IME, II Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Especialidad en la maestría: Ingeniería o Calidad
EXPERIENCIA		
Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.		
Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria: Opcional:
Puesto: Gerente de Calidad	Años: 5	Metal Mecánica Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de Calidad	Años: 5	Refrigeración Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de Calidad	Años: 5	Aire Acondicionado Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de Calidad	Años: 5	Instalación de equipo de refrigerac. Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

COMPETENCIAS

Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.

5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.

Conocimientos profesionales

	NIVEL
Refrigeración Industrial y Comercial	4
Procesos de manufactura como: soldadura, ensamble mecánico, pintura, estampado, etc	4
Administración de Sistemas de Calidad	5
Servicio en Campo	4
Certificación de Procesos (soldadura)	4
ISO 9001 Auditor Líder	5
ISO 14000 Auditor	4
Conocimientos de computación	4
Deseable (ASME)	3
Sistemas de CAD y MRP	4

Habilidades profesionales (incluye idiomas)

	NIVEL
Inglés	4
Administración del estrés	5
Deseable Alemán	4
Desarrollo humano	5
Toma de decisiones	5
Comunicación	5
Planeación y organización	4
Trabajo en equipo	3
Solución de Problemas	5
Capacidad de análisis	5
Liderazgo	5

Actitudes

	NIVEL
Servicio	5
Propiedad	5
Responsabilidad	5
Orientado al cliente	5
Orientado a la Calidad	5

Persona que ocupa el puesto
Firma

Jefe inmediato
Firma

Gerente de Recursos Humanos
Firma



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	1/31/2006	Emisión del Documento	Pilar Avila	Christian Weiser
1	3/7/2008	Actualización al nuevo formato	J. Lufin	C. Weiser

Descripción de Puesto

RH-59

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Gerente R&D	CEO Güntner México

OBJETIVO DEL PUESTO

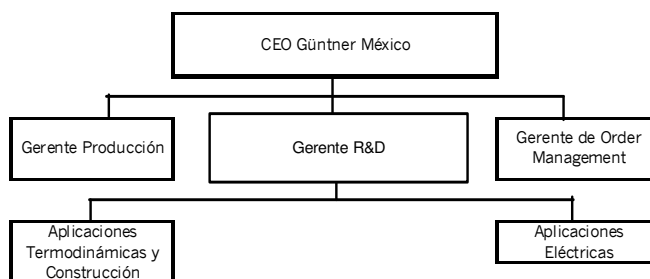
Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

Responsable de coordinar y administrar el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevas soluciones de control, la introducción de nuevos productos desarrollados en otras plantas, la transferencia tecnológica y de know how entre nuestro centro de investigación en Alemania y México y la generación de información técnica para toda la organización. Adicionalmente es responsable de coordinar el soporte técnico necesario que el departamento de R&D debe otorgar al resto de la organización.

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones.

Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPOSITO DE LA INTERACCION
Ventas Técnicas	Soporte Técnico
Ventas Coilexpert	Soporte Técnico y elaboración de nuevos proyectos
Ventas Güntner US y Güntner México	Soporte Técnico y elaboración de nuevos proyectos
Departamento de Calidad	Soporte Técnico y elaboración de nuevos proyectos
Departamento OM	Soporte Técnico
Departamento de Compras	Soporte Técnico
Departamento de Producción	Soporte Técnico
Departamento de Calculación	Soporte Técnico
Franz Summerer - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Jürgen Hufschlag - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Peter Nuspl - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Dominik Neidinger - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Martin Jung - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Wilhelm Zohner - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Andreas Wintersteiger - Güntner FFB	FFB Contraparte Técnica
Iwan Setiawan - Güntner Indonesia	Indonesia Contraparte Técnica
László Farkasdi - Güntner Tata	Tata Contraparte Técnica
Miklós Hartmann - Güntner Tata	Tata Contraparte Técnica

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado

(por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)

RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
--------------------------	---

1. Liderar el equipo de R&D México para asegurar la calidad de los productos en conformidad con los estándares y la estrategia de Güntner

- * Administrar el trabajo en equipo
- * Soportar y desarrollar los miembros del equipo
- * Alinear las actividades del equipo con las estrategias de Güntner

2. Definir, liderar y coordinar proyectos de R&D a través de toda la organización de Güntner México

- * Soportar otros departamentos
- * Introducción de nuevos productos
- * Reseño de productos actuales
- * Desarrollo de nuevos productos

3. Actuar con interface para la transferencia tecnológica y de know how entre México y FFB

- * Definir programas de entrenamiento para cada uno de los miembros del equipo
- * Desarrollar un equipo de R&D en México capaz de desarrollar nuevos productos para la región NLA
- * Coordinar desarrollos ya aplicaciones tecnológicas con FFB

4. Responsable de generar y proveer de toda la información técnica a la organización de Güntner México

- * Presentaciones técnicas
- * Normas técnicas
- * Dibujos

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Escriba los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

EDUCACIÓN

Escriba la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifique si se escriben todos los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto).

ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: IM, IQ Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Especialidad en la maestría:

EXPERIENCIA

Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.

Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria:	Opcional:
Puesto: Gerente de Proyectos	Años: 3	Refrigeración	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto: Gerente de Ingeniería	Años: 3	Refrigeración	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
o Puesto:	Años:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.
Conocimientos profesionales	
	NIVEL
Filosofía Güntner	5
Winseries - MPC - GPC - CPC	4
Conocimiento del mercado	5
Conocimientos de transferencia de calor y equipos	5
Conocimientos de transferencia de masa	4
Conocimientos de balance de energía y materia	4
Conocimientos de materiales	3
Conocimientos de estática	3
Conocimiento de electricidad	3
Microsoft Office	5
Conocimiento de normas relacionadas a la industria	4
Habilidades profesionales (incluye idiomas)	
	NIVEL
Liderazgo	5
Trabajo en equipo	5
Solución de problemas	5
Toma de decisiones	5
Análisis	4
Comunicación	4
Creatividad	4
Tolerancia a la presión	5
Planeación y Organización	5
Proactividad	5
Inglés	5
Actitudes	
	NIVEL
Responsabilidad	5
Flexibilidad	5
Compromiso	5
Confiabilidad	5
Servicio	5
Prudencia	5
Honestidad	5
Orientación a Resultados	5

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	2/11/2008	Emisión del Documento	Luis Guillén	C. Weiser

Descripción de Puesto

RH-79

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Gerente de Materiales	Director General

OBJETIVO DEL PUESTO

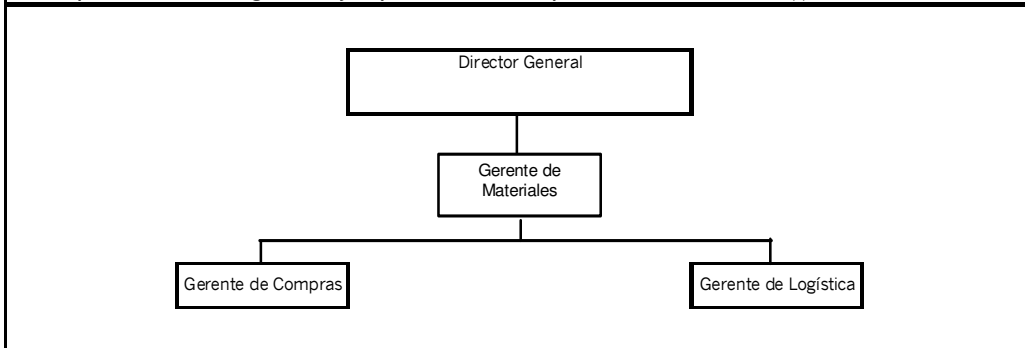
Escribe brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

Administra las funciones de Compras, Almacén y Logística para planear y coordinar estratégicamente el flujo de materiales e información requerido por el cliente desde el abastecimiento hasta la entrega. Provee liderazgo a las actividades de la Cadena de Suministros para maximizar un impacto favorable en el RONA. Las actividades de la Cadena de Suministros incluyen la planeación de materiales, programación de entregas, abastecimientos, búsqueda y desarrollo de proveedores, control de inventarios, fletes de entrada y salida, cumplimiento total de los requerimientos del programa IMEX, así como el flujo y coordinación de la información.

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones.

Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPÓSITO DE LA INTERACCIÓN
Proveedores	Mantener relación de socios comerciales para garantizar el abastecimiento de materiales y servicios para la operación.
Producción	Soporte en problemas de materiales/embarques para cumplir con el programa de producción
Order Management	Soporte en programación de materiales para cumplir los requerimientos del cliente
Finanzas	Soporte al flujo de efectivo y cuentas por pagar
Ventas	Revisión de pronósticos de ventas
Change Management	Revisión de avances de proyectos y objetivos
Investigación y Desarrollo	Soporte en introducción o modificación de productos
Calidad	Calificación y aprobación de proveedores/partes. Auditoría ISO.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES	
Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado (por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)	
RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
<p>1. Soporte para alcanzar el RONA objetivo de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderar y coordinar a través de Compras las negociaciones con proveedores para alcanzar el mejor Costo Total de Adquisición * Liderar y coordinar las actividades de Sourcing para encontrar mejores oportunidades de abastecimiento, proyectos de reducción de costos, programas de reducción de proveedores, evaluación y calificación de proveedores. * Monitoreo control y reporte de variaciones de precio de materiales. * Control de niveles de inventario de materiales de acuerdo a los objetivos de la empresa. * Control de costos de fletes para materiales de importación /exportación. * Preparar y administrar presupuestos de los departamentos de acuerdo las instrucciones establecidas. <p>2. Garantizar la disponibilidad de los materiales para cumplir con el programa de producción y los requerimientos internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderar y administrar todas las actividades de abastecimiento y manejo de materiales incluyendo colocación de ordenes de compra, seguimiento de ordenes, monitoreo de niveles de inventario, pronóstico de requerimientos de materiales, fletes de materiales, liberación en aduanas. * Mantener y controlar la recepción y el almacenamiento de materiales para garantizar la integridad de los componentes. * Alcanzar y mantener un alto nivel de confiabilidad, integridad y compromiso con la información en el sistema BaaN * Monitoreo y reporte de los metrics y estándares de desempeño de Materiales * Ayudar a definir e implementar sistemas automatizados para planear y rastrear el flujo de materiales desde las ordenes de los clientes a través de cc * Liderar y organizar inventarios físicos. * Identificar y cumplir con las regulaciones y documentación de Import/Export y estándares de procesos definidos pro entidades externas. <p>3. Cumplir en tiempo y exactitud con el despacho y entrega de las ordenes del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definir y mantener estrategias de transporte para maximizar el desempeño de las entregas a cliente y minimizar costos, así como cumplir con demandas específicas de fletes por parte del cliente. <p>4. Mejora continua del departamento de Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Soporte a cualquier auditoría interna o externa en relación a las funciones de compras, almacén o logística. * Comparar sistemas de administración de proveedores y logística clase mundial e implementar las mejores prácticas en la compañía. * Proveer el desarrollo profesional a todos los miembros del equipo de materiales. Expicar y dart soporte a las políticas y procedimientos de la compañía. <p>5. Dar soporte a la Organización Matricial de Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Facilitar las iniciativas de compras corporativas de materiales incluyendo números de parte comunes, inventarios administrados por proveedores, consolidación de contratos de compras, reducción de número de proveedores y calificación y aprobación de proveedores. 	

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO		
Escribe los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.		
EDUCACIÓN		
Escribe la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se		
Escribe todas los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto.		
ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria trunca <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/> Prepa Técnica <input type="checkbox"/> Prepa Trunca <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especialidad <input type="checkbox"/>	Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Carreras: IMA, IME, IIS, CP, LAE, LRI, Maestría trunca <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Especialidad en la maestría: <input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA		
Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.		
Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria: Opcional:
Puesto: Gerente de Materiales	Años: 5 años	Refrigeración Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto: Gerente de Compras	Años: 5 años	Electrodomésticos Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto:	Años:	Manufacturera Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Puesto:	Años:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS	
Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.	
5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.
Conocimientos profesionales	
	NIVEL
Conocimientos en la lógica del MRP, JIT, preferible certificación en APICS/CPM	5
Conocimiento extenso en los procesos de materiales (acero galvanizado, aluminio, cobre, inoxidable, tubos)	4
Conocimientos de control de inventarios	4
Conocimiento extenso en regulaciones internacionales de Import/Export y programa IMMEX	4
Herramientas computacionales: Office, Internet, Sistemas ERP preferentemente BaaN	5
Habilidades profesionales (incluye idiomas)	
	NIVEL
Comunicación	5
Lengua inglesa	5
Trabajo en equipo	4
Liderazgo	5
Planeación y organización	5
Negociación	5
Solución de Problemas	5
Toma de decisiones	5
Tolerancia a la presión	5
Creatividad	4
Pensamiento Global	4
Desarrollo Humano	5
Actitudes	
	NIVEL
Sentido de urgencia	5
Orientación al servicio	5
Flexibilidad	4
Proactividad	4
Honestidad	5
Responsabilidad	5
Confiable	5

 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma



Revisión	Fecha	Descripción	Emisor	Autoriza
0	2/8/2008	Emisión del Documento	Eduardo Durán	Christian Weiser

Descripción de Puesto

RH-94

Título del puesto	Reporta a (Puesto)
Order Management	CEO

OBJETIVO DEL PUESTO

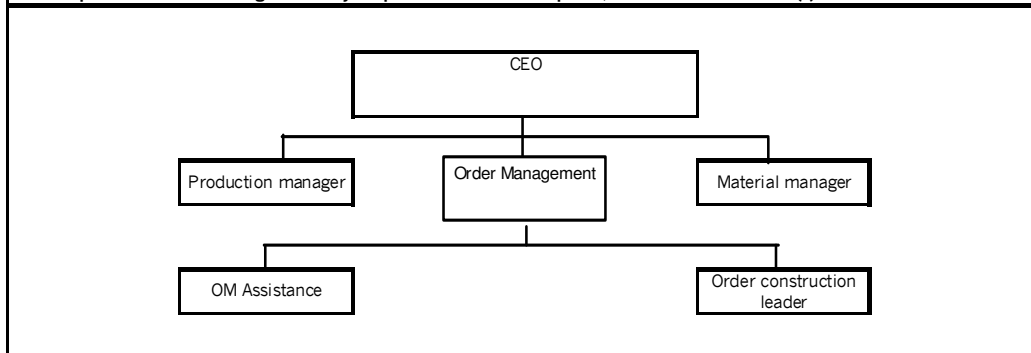
Escriba brevemente cuál es el propósito del puesto y en que contribuye al desarrollo general de la Organización.

Por favor sé específico, y no escribas una oración general que pueda también aplicar a otros puestos en la Organización.

El gerente de order management es responsable de administrar los recursos de las áreas de Construcción, Procesamiento de ordenes y asistentes de OM, así como de asegurar que las actividades realizadas en estas áreas cumplan con la filosofía de la compañía

ORGANIGRAMA

Ubica el puesto dentro de la Organización y los puestos: inmediato superior, colaterales e inmediato(s) inferior.



RELACIONES DE TRABAJO

Enlista los principales contactos (internos y externos) que tiene el puesto con otros puestos, departamentos u Organizaciones.

Brevemente describe la naturaleza o propósito de este contacto.

CONTACTOS FRECUENTES	PROPOSITO DE LA INTERACCION
Departamento de compras	Revisión de existencia de Materiales, Ordenes de compra especiales, Revision del forecast, Compartir información de
Departamento de producción	La Planeacion de las fechas de entrega de las ordenes y el calculo de la capacidad de producción, Compartir información sobre el estatus del programa de producción, Aclaracion de dudas en las ordenes y dibujos de producción, Compartir informacion sobre el forecast de ventas y carga de trabajo; Soporte para solucion de problemas y mejoras en las areas de produccion
Departamento de logística	Compartir informacion de fechas de embarque y terminos de embarque de las ordenes de producción, así como acuerdos de entrega con los clientes

Departamento de ventas	Revisión del forecast de ventas, aclaraciones en ordenes de venta, estimación de tiempos para proyectos especiales, entrega de dibujos para aprobación y administración de estos dibujos
Clientes	Aclaraciones en ordenes de venta, Estatus de ordenes, Cambios en ordenes de compra, Servicio a los clientes para resolver dudas y toma de decisiones en conjunto para ahorros para los clientes
R&D	Trabajo en conjunto para nuevos diseños, correcciones en diseños actuales, asesoría y trabajo en conjunto para proyectos especiales
Calidad	Planeación de ordenes de garantías y trabajo en equipos para corregir errores en el sistema de calidad

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba los resultados finales esperados para el puesto y las principales actividades que se tienen que hacer para alcanzar dicho resultado

(por favor sea específico y mantenga la descripción tan corta como sea posible)

RESULTADO FINAL ESPERADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN DESEMPEÑAR
1. Administración de ordenes Supervisar y asegurar que: Las ordenes de confirmación que entregamos a los clientes como acuerdo de compra venta, se envían en menos de 48 horas Los avisos de recordatorio de entrega son enviados a los clientes 12 días antes de la terminación de los productos. Las ordenes de refacciones recibidas de los clientes son procesadas y entregadas por la planta como una entrega EXW en menos de 24 horas Los reportes originados en la planta como : Reporte de OM, reporte de producción, reporte de dibujos, reporte de status de las ordenes estén correctos Que la comunicación que damos a los clientes internos y externos sea correcta y que cumpla con la filosofía de la compañía, confiable, personal y competente Que la comunicación que recibimos de los clientes internos y externos sea redirigida a los departamentos correspondiente y que las dudas y preguntas generadas son resueltas. La captura de ordenes en el sistema de la planta se realice acorde a lo reportado y que no se modifiquen cantidades, fechas o unidades métricas	
2. Construcción Supervisar y asegurar que: La realización y administración de los dibujos sea de acuerdo a las normas de la compañía. Se cumpla el objetivo del área de construcción de entrega a tiempo los dibujos de aprobación e información a los clientes En el departamento de construcción utilicen las herramientas necesarias para la creación de los dibujos. Que los programas de CNC que se realizan en el departamento de construcción se generen con la mejor optimización de la materia prima	
3. Planeación de la producción Supervisar que las ordenes de producción que se realizan en el área de procesamiento de ordenes y se entregan al departamento de producción estén de acuerdo a las normas de la compañía Definir la fecha de entrega de las ordenes de fabricación de acuerdo a la disponibilidad de materiales, carga de trabajo en el área de producción y capacidad del departamento de order management. Supervisar y asegurar que las ordenes de fabricación se entreguen al departamento de producción completas y con tiempo suficiente para su realización Mantener una comunicación con el área de ventas para informarles de la capacidad de producción de la planta e informarles los tiempos de entrega de los productos Mantener una comunicación con las áreas de producción, compras, logística y ventas para revisar los pronósticos de ventas y el estatus de las ordenes de producción	
4. Administración Realizar y cumplir el presupuesto del departamento Coordinar en conjunto con el departamento de capacitación los entrenamientos requeridos para las áreas de Construcción, Procesamiento de ordenes, programación de CNC y asistentes de OM Participar como miembro y/o líder en proyectos especiales Asegurar un buen desarrollo personal de los miembros del departamento . Asegurar calidad en el ambiente de trabajo Realizar la selección y contratación de personal para las áreas de construcción, procesamiento de ordenes, programación de cnc y Asistentes de OM Revisar áreas de oportunidad del departamento y realizar acciones correctivas. Mantener una comunicación eficiente con las plantas del grupo para compartir trabajo y nuevas ideas	

REQUISITOS DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Escribe los requisitos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

EDUCACIÓN

Escribe la educación académica necesaria que requiere la persona para desempeñar el puesto de trabajo (especifica si se escriben todos los grados académicos que pueden aplicar, así como las áreas que podrían ocupar el puesto).

ELEMENTARY	MEDIA	SUPERIOR
Primaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/>	Pasante <input checked="" type="checkbox"/>
Secundaria trunca <input type="checkbox"/>	Prepa Técnica <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/>
Secundaria <input type="checkbox"/>	Prepa Trunca <input type="checkbox"/>	Carreras: IIA, IMA, IME, IQ, IA
	Otros <input type="checkbox"/>	Maestría trunca <input type="checkbox"/>
	Especialidad <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
		Especialidad en la maestría: Termodinamica, Administracion Mecánica

EXPERIENCIA

Tiempo y experiencia requerida para desempeñar este trabajo.

Indispensable <input checked="" type="checkbox"/>	No indispensable <input type="checkbox"/>	Tipo de Industria: Opcional:
Puesto: Jefatura	Años: 5	Refrigeración Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Puesto:	Años:	AIRE ACONDICIONAL Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Puesto:	Años:	METAL MECANICA Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Puesto:	Años:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS

Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto (basado en la "Rueda de Competencias"), y escribe el "nivel deseado" que debe tener el ocupante del puesto de acuerdo a los siguientes niveles.

5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.

Conocimientos profesionales

	NIVEL
Ingeniería industrial	5
Conocimientos de construcción	4
Conocimientos en sistemas ERP	4
Conocimientos en sistemas de bases de datos como PDM	4
Conocimientos en seleccionadores de producto como MPC	4
Conocimientos en refrigeración	4

Habilidades profesionales (incluye idiomas)

	NIVEL
Manejo de personal	5
Idioma Ingles	5
Idioma Aleman	4
Comunicación	5
Planeacion	5
Análisis y solución de problemas	5
Trabajo en equipo	4
Negociación	4
Toma de decisiones	5
Creatividad	4
Liderazgo	5
Proactividad	4
Tolerancia ala presion	5

Actitudes	NIVEL
Responsabilidad	5
Flexibilidad	5
Compromiso	5
Confiabilidad	5
Servicio	5
Prudencia	4
Honestidad	5
Orientacion a Resultados	5
Orientacional cliente	4

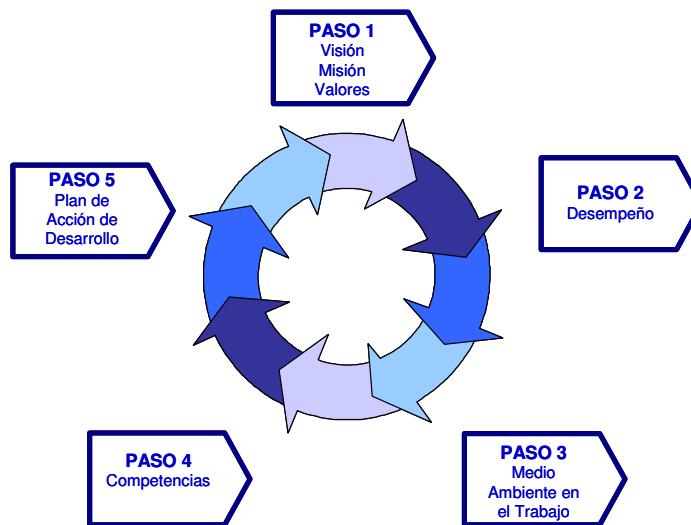
 Persona que ocupa el puesto
 Firma

 Jefe inmediato
 Firma

 Gerente de Recursos Humanos
 Firma

G. Plan de Desarrollo Personal

PLAN DE DESARROLLO PERSONAL PDP



**** CONFIDENCIAL ****

Nombre del Empleado:	
Puesto:	
Nombre del Jefe Directo:	
Fecha:	
Fecha de Revisión:	

PLAN DE DESARROLLO PERSONAL PDP

En Güntner de México hemos diseñado el *Plan de Desarrollo Personal (PDP)* – Entrevista de Evaluación con el empleado, como una oportunidad de revisar formalmente como vivimos nuestra Visión, Misión y Valores para desarrollar la Organización y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Adicionalmente, queremos aprovechar la oportunidad para revisar el desempeño, el ambiente de trabajo y las competencias de nuestros empleados, y así asegurar el correcto desarrollo de su puesto y de la Organización.

Instrucciones

El PDP es un diálogo entre el Empleado y el Jefe Directo, por lo que es muy importante reservar tiempo suficiente para tener una buena conversación y alcanzar los resultados esperados del PDP.

El formato del PDP debe leerse cuidadosamente por el Empleado y el Jefe Directo antes de tener la conversación. Al momento del diálogo, el PDP debe ser completado por el Jefe Directo en acuerdo con el Empleado.

Este formato está pensado para ser usado semestralmente. Después de seis meses del primer diálogo, el contenido debe ser revisado y realizar los cambios que fueran necesarios en el espacio adicional asignado.

Para mayor información, contacta a tu Departamento de Recursos Humanos.

1. Visión, Misión y Valores

Esta sección del PDP es utilizada para proporcionar a cada empleado de Güntner los medios de traducir la Visión, Misión y Valores Corporativos en planes de trabajo, acciones y comportamientos, para el año que viene (partiendo de la fecha actual).

Valores

- Competente
- Confiable
- Personalizado

1.1 ¿Cómo vives la Visión, Misión y Valores de Güntner?

<i>Revisión - Seguimiento</i>

2. Desempeño: Comentarios generales acerca de la efectividad del empleado y el desarrollo del trabajo.

2.1 Tareas y Responsabilidades

Escribe la Situación Actual: hechos relevantes que han contribuido a los objetivos del departamento – a ir más allá de las actividades normales del trabajo. Utiliza la Descripción de Puestos para discutir el desempeño.

<i>Revisión - Seguimiento</i>

2.2 Áreas de Oportunidad

Considerando la Situación Actual, discute las Áreas de Oportunidad que existen, aquello que podría ser mejor para cumplir los Objetivos

<i>Revisión - Seguimiento</i>

2.3 Aspiraciones del Empleado

¿Cuáles son tus aspiraciones personales (a corto y mediano plazo) en la Compañía?

<i>Revisión - Seguimiento</i>

3. Ambiente de Trabajo

3.1 Actitudes y Comportamiento

¿Cuáles actitudes -positivas y negativas - y comportamiento estás teniendo en tu trabajo diario que afecta tu desempeño en la Compañía?

<i>Revisión - Seguimiento</i>

3.2 Relaciones con tus compañeros

¿Cómo es el trabajo de equipo de tu departamento?

¿Cómo es la relación de tu departamento con otros departamentos?

¿Cómo es tu relación con otros departamentos?

<i>Revisión - Seguimiento</i>

3.3 Aspectos personales

¿Tienes alguna situación personal (familia, salud, transportación, actividades de recreo) que puede estar influyendo en el desempeño de tu trabajo?

<i>Revisión - Seguimiento</i>

4. Competencias: Conocimientos, Habilidades y Actitudes

4.1 Evaluación de las Competencias

Basándose en las Competencias y Niveles requeridos, específicamente para el puesto en el que el Empleado se desempeña, evalúa el Nivel Actual del Empleado en cada Competencia de acuerdo a la tabla de niveles de Competencias.

Nota que por ser el Idioma Inglés una Habilidad Corporativa, se ha decidido evaluar como tal en el apartado de Habilidades.

TABLA DE NIVELES DE COMPETENCIAS	5	Domina la competencia de manera independiente y natural aún en situaciones complejas, nuevas y de cambio; además es capaz de asesorar a otros y expandir el conocimiento de la competencia a más personas.
	4	Aplica la competencia independientemente en todos los elementos clave del trabajo.
	3	Aplica la competencia pero necesita ayuda, guía y soporte cuando enfrenta nuevas situaciones.
	2	Aplica la competencia en un nivel básico, pero necesita ayuda, guía y soporte en algunas situaciones.
	1	Conoce la competencia a un nivel elemental, pero requiere mucha ayuda, guía y soporte para aplicarla en la mayoría de las situaciones.
	0	No conoce la competencia.

* Se pueden agregar filas de ser necesario.

Competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes que requiere el Empleado para Desempeñar su puesto)	Nivel de Competencia requerido para el puesto	Nivel de Competencia Actual del Empleado	Revisión - Seguimiento
CONOCIMIENTOS			
HABILIDADES			
Habilidad del Idioma Inglés			
ACTITUDES			

5. Plan de Acción de Desarrollo

De acuerdo a las necesidades detectadas en todas las secciones, escribe las actividades que deben ser realizadas para lograr el *Desarrollo Persona del Empleado*. Recuerda que las actividades no deben limitarse sólo a cursos y entrenamiento, sino también pueden asignarse proyectos, rotación de puestos, participación en proyectos, Educación, Trabajo en equipo, Participación en conferencias, Conocimiento u otras actividades que favorezcan el Desarrollo.

El Plan de Acción de Desarrollo es usado en el continuo intercambio de Objetivos. Además es un plan de intención que puede ser modificado cuando sea necesario.

Empleado y Jefe Directo son mutuamente responsables de la implementación y seguimiento.

Acción	Propósito	Apoyo necesario para cumplir esta acción:	Fecha límite para llevar a cabo esta acción	Revisión - Seguimiento

* Se pueden agregar filas de ser necesario.

Revisión - Modificaciones del Plan de Acción

Fecha: _____

Firma del Empleado: _____

Firma del Jefe Directo:

Las firmas avalan los puntos discutidos durante el diálogo y el mutuo compromiso para llevarlo a cabo.

APÉNDICE: Comentarios Generales

A. Comentarios del Empleado

Escribe los comentarios relevantes del Empleado.

<i>Revisión - Seguimiento</i>

B. Comentarios del Jefe Directo

Escribe los puntos relevantes de la conversación con el Empleado.

<i>Revisión - Seguimiento</i>

C. Firmas

<i>Revisión - Seguimiento</i>
<p>Fecha de Revisión: _____</p> <p>Firma del Empleado: _____ Firma del Jefe Directo: _____</p> <p><i>Las firmas avalan los puntos discutidos durante el diálogo y el mutuo compromiso para llevarlo a cabo.</i></p>

H- Matriz para realizar planes y programas de Capacitación y Desarrollo

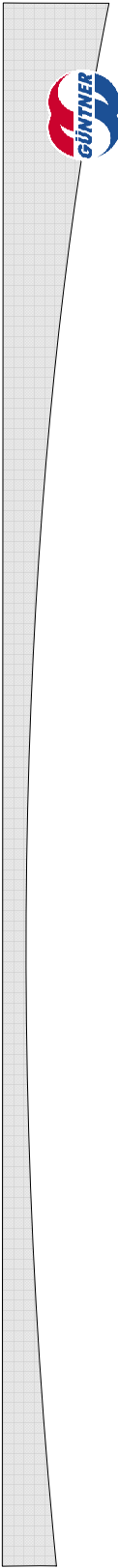
MATRIZ PARA DESARROLLAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Nombre del Jefe:

Fecha:

Competencias para el Departamento: XXX		Conocimientos			Habilidades						Actitudes					
Nombre del empleado	ND	NA	ND	NA	ND	NA	ND	NA	ND	NA	ND	NA	ND	NA	ND	NA
1 XXXXX																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
Diferencia entre el Nivel Deseado y el Nivel Actual (NA)																
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

I- Ejemplo de Matriz para realizar planes y programas de Capacitación y Desarrollo



MATRIZ PARA DESARROLLAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Nombre del Jefe: XXXXX Fecha: Junio 2008

Competencias para el Departamento: IT	Conocimientos																																			Habilidades										Actitudes									
	Conocimientos																																			Habilidades										Actitudes									
	Infraestructura de redes y topologías	Manejo y soporte a switches, routers y redes	Diagnostica y soporta computadores, impresoras, periféricos	Manejar y distribuir equipo de cómputo	Conocimiento acerca de Linux	Windows 2003 Server R2, Active Directory	Exchange Server 2007	Oracle 9i DBS	UNIX Tru64 + Baan	Sistemas de respaldo, hardware, servidores	SUSE Linux 8, SLES 9, SLES 10	Redes, LAN, WAN, VPN	Almacenamiento RAID 1, 5, 10	Administración WEB Site, Certificados de Seguridad	Proactividad	Comunicación	Trabajo en equipo	Liderazgo	Análisis	Creatividad	Negociación	Tolerancia a la presión	Inglés	Toma de decisiones	Solución de problemas	Organización y Planeación	Servicio	Responsabilidad	Flexibilidad	Compromiso	Confiabilidad	Honestidad	Prudencia	Orientación al cliente	Orientación a resultados																				
	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND																	
	5	5	4	5	4	2	1	0	2	1	0	0	0	0	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5																		
XXXXXX	0	0	0	0	0	5	4	1	4	3	4	3	4	2	5	4	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																		
XXXXXX	5	3	5	4	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	2	5	2	5	5	4	0	0	0	0	0	0																			
XXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																			
	10	6	10	7	20	10	8	4	2	5	4	3	4	2	13	10	14	13	15	14	11	8	12	11	8	15	11	8	15	15	12	10	7	9	8	8	14	14	10	10	13	11	14	8											
Diferencia entre el Nivel Deseado y el Nivel Actual (NA)	-4	-3	0	0	0	-2	-1	-2	-5	-1	-3	-1	1	0	-3	-1	-1	-3	-4	0	-1	0	0	-3	-4	-6	0	0	-3	-1	0	0	0	0	-2	-6																			

J- Cronograma de Actividades del Proyecto

[illegible]